

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في علوم الاتصال

(قسم العلاقات العامة والإعلان)

بعنوان :

العلاقات العامة الدولية ودورها في إدارة الأزمات السودانية
دراسة وصفية بالتطبيق على العلاقات العامة بوزارة الخارجية
السودانية

في الفترة من يناير / 2009م - ديسمبر 2011م

International Public Relations Role in Solving Sudanese Crises

(Jan – 2009 –Dec. 2011)

إشراف البروفيسور

حسن محمد الزين

إعداد : الطالب

خالد إبراهيم إدريس

1439هـ - 2017م

k

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة أسكنه الله فسيح جناته مع الصديقين
والشهداء وحسن أولئك رفيقا .
إلى والدتي العزيزة حفظها الله من كل مكروه ...

إلى أسرتي الكريمة :

إلى شقيقي الباشمهندس عادل ابراهيم ادريس لوقفته وتشجيعه لي طوال
مدة الدراسة .

إلى زملاء الدراسة واصدقاء العمل جميعاً

أهدي إليهم هذا العمل

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

وبعد

أتوجه بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ / الجليل والمربي القدير البروفسيور / حسن محمد الزين والذي ما بذل بوقته وعلمه طوال فترة إشرافه على هذه الرسالة لما قدمه لي من معلومات قيمة وثرية، فقد رعاني رعاية أبوية تامة في كل خطوات بحثي هذا والذي ساندني فيه وآزرني وصبر علي كثيراً، وقد كان لتوجيهه لي الأثر الكبير في أن تخرج هذه الرسالة بالصورة التي عليها الآن.

والشكر موصول لأستاذتي الإجلاء والذين لم يبخلوا عليّ بجهد ولا وقت فالشكر أجزله للدكتور/ عبد المولى موسى للمساندة والموازنة وتقديم النصح و التشجيع والشكر أيضاً للدكتور / الدسوقي الشيخ الأصم والدكتور / معاوية مصطفى والدكتور / أسامة حسب الرسول. فلهم مني خالص الشكر للموازنة والمساندة والنصح . والشكر موصول لأسرة مكتبة كلية علوم الاتصال وأسرة مكتبة كلية الإعلام بجامعة أم درمان الإسلامية وأسرة مكتبة جامعة الزعيم الأزهري وأسرة مكتبة جامعة أفريقيا العالمية . والشكر للأخوة في وزارة الخارجية خاصة الأخوة في إدارة الموارد البشرية والأخوة في إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية .

والشكر موصول لكل الزملاء والأخوة على المساندة والموازنة والتشجيع طول مسيرة الرسالة .

والشكر للأخ / الزين عبد الرحمن والأخت إكرام اللذان سكبا عصاره جهدهما وخبرتهما ومهارتهما في طباعة وأخراج وتنسيق هذه الرسالة. فلجميع مني لهم كل الشكر والتقدير .

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين الذي وفقني وهداني وأدعوه إلى أن يهديني وأياكم لما فيه خير البلاد والعباد .

فهرس الموضوعات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس الموضوعات	د
قائمة الجداول	و

م	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
ش	المستخلص
ث	Abstract
الفصل الأول : الإطار المنهجي	
2	المقدمة
4-3	أهمية الموضوع
5	مشكلة البحث
6	أهداف البحث
7	تساؤلات البحث
8	مجتمع البحث وعينته (ندود البحث وإِطاره)
8	منهج البحث وأدوات جمع المعلومات
9	تعريف المتغيرات (المفاهيم والمصطلحات الواردة بالبحث)
11-10	الصعوبات التي واجهت الباحث
22-12	الدراسات السابقة ونقدها

الفصل الثاني : العلاقات العامة الدولية	
49 - 24	المبحث الأول : أهمية ونشأة وتطور مفهوم العلاقات العامة الدولية
68 - 50	المبحث الثاني : وظائف وأهداف ومبادئ العلاقات العامة الدولية
101 - 69	المبحث الثالث: وسائل تحقيق أنشطة العلاقات العامة الدولية ودورها في تكوين الرأي العام
الفصل الثالث : الأزمات إدارتها ووسائل معالجتها	
126- 103	المبحث الأول : نشأة الأزمة ومفهومها
155- 127	المبحث الثاني : أنواع الأزمات وأساليب إدارتها
188- 156	المبحث الثالث : وسائل العلاقات العامة الدولية في إدارة الأزمات.
الفصل الرابع : الإعلام وسياسة السودان الخارجية	
215 - 190	المبحث الأول : الإعلام والسياسة الخارجية
242 - 216	المبحث الثاني : سياسة السودان الخارجية وعلاقاته منذ الاستقلال 1956م 1989م
275- 243	المبحث الثالث : سياسة السودان الخارجية وعلاقاته بعد 30 /يونيو /1989م
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية	
286-277	المبحث الأول : نشأة وتطور وزارة الخارجية والعلاقات العامة بها
290- 287	المبحث الثاني : لإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
361-291	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
363- 362	نتائج الدراسة
365 - 364	توصيات الدراسة
377-366	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
1.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير النوع	291
2.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر	292
3.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	293
4.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	294
5.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	295
6.	لتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	296
7.	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (إن إدارة العلاقات العامة من الإدارات المهمة التي تسعى الوزارة من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الإدارة	297
8.	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	298
9.	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة	299
10.	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وا إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها	300
11.	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة)	301
12.	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقدر العلاقات العامة	302

	بالوزارة الوقت المناسب لأحتواء الأزمة قبل حدوثها).	
303	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحدد العلاقات العامة بالوزارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها).	13.
304	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد خطط واضحة للعلاقات بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات).	14.
305	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص العلاقات العامة بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار).	15.
306	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنظم العلاقات العامة بالوزارة عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة).	16.
307	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر العلاقات لاعامة بالوزارة عملية اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقات بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوي الأفقي والراسي).	17.
308	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات).	18.
309	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات).	19.
310	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المقروءة في التصدي لإدارة الأزمات).	20.
311	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة الوسائل الالكترونية في التصدي لإدارة الأزمات).	21.
312	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (ترصد العلاقات العامة ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه).	22.

313	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة).	23.
314	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقيم العلاقات العامة بصورة مستمرة الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات).	24.
315	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص وتهتم العلاقات العامة بالوزارة لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات).	25.
316	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تفحص العلاقات العامة بالوزارة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع).	26.
317	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات).	27.
318	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة تدرس العلاقات العامة بالوزارة الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفعيلها).	28.
319	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تطور العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة).	29.
320	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات).	30.
321	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستعين العلاقات العامة في الوزارة بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات).	31.
322	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة على استيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى).	32.
323	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة	33.

	بالوزارة بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للقدرة على أداء عملها).	
324	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بلوزارة تمكنها من إدارتها بكفاءة وخبرة عالية).	.34
325	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات).	.35
326	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب).	.36
327	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (هناك جهات خارجية تسعى وتسبب في الأزمات السودانية)	.37
328	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(تعمل العلاقات العامة على أحتواء الأزمة من مصادرها).	.38
329	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر أحد أسباب الأزمات السودانية).	.39
330	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(تؤثر الأزمات السودانية على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية).	.40
331	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(يتعرض السودان للأزمات ذات الطابع الدولي).	.41
332	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(يؤدي ظهور الأزمات السودانية إلى ظهور بدائل منافسة في السياسة العالمية).	.42
333	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(يوجد قصور في التعامل الخارجي مع الوسائل الإعلامية ذات الطابع الدولي).	.43
334	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(تتسق العلاقات العامة بالوزارة مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام المحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات).	.44
335	لتوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(تزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة	.45

	والمضلة حول الأزمة).	
336	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (عقد الوزارة مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة).	.46
337	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنفذ العلاقات العامة حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة .	.47
338	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها).	.48
339	خصص العلاقات العامة بالوزارة متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدثها).	.49
340	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بالوزارة بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات تطوراتها)	.50
341	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط الإستراتيجي الوقائي .	.51
342	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط التكتيكي العلاجي .	.52
343	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط طويل المدى 5 سنوات فأكثر)	.53
344	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط متوسط المدى سنتان إلى خمس سنوات) .	.54
345	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط قصير المدى سنة فأقل) .	.55
346	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بإعداد برامج الاحتفالات المختلفة)	.56
347	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسية ذات الصلة بالعمل الخارجي)	.57
348	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة باستقبال وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم)	.58

349	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بالتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها).	59.
350	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل وتفسير)	60.
351	التوزيع لتكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة تقدم العلاقات العامة حلول ومقترحات للوزارة بشأن العمل الإعلامي الخارجي)	61.
352	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمي حول قضايا السودان المختلفة).	62.
353	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة قلة وجود كوادر مؤهلة ومدربة وفاعلة وقادرة على العمل في العلاقات العامة والاتصال)	63.
354	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة(ضعف فهم الإدارة العليا لمهام ووظائف العلاقات العامة.	64.
355	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة)	65.
356	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف الاتصال والتواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري)	66.
357	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية)	67.
358	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف فهم العاملين بالعلاقات العامة بوظائفها)	68.
359	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارة الأخرى)	69.
360	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة حول مناقش العلاقات العامة في إدارة الأزمات (وكامبو نموذجاً)	70.
361	التوزيع لتكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (مقترحات ورؤية المبحوثين لتطوير أداء العلاقات العامة بالخارجية في إدارة الأزمات)	71.

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوى	رقم الصفحة
1.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير النوع	291
2.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر	292
3.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	293
4.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي	294
5.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	295
6.	التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية	296
7.	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (إن إدارة العلاقات العامة من الإدارات المهمة التي تسعى الوزارة من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الإدارة	297
8.	التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تسفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.	298
9.	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة	299
10.	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط و إجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها	300
11.	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة)	301
12.	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقدر العلاقات العامة بالوزارة الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها).	302

303	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحدد العلاقات العامة بالوزارة الإمكانات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها).	13.
304	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد خطط واضحة للعلاقات بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات).	14.
305	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص العلاقات العامة بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار).	15.
306	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنظم العلاقات العامة بالوزارة عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة).	16.
307	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر العلاقات لاعامة بالوزارة عملية اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقات بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوي الأفقي والراسي)	17.
308	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات).	18.
309	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات).	19.
310	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المقروءة في التصدي لإدارة الأزمات).	20.
311	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة الوسائل الالكترونية في التصدي لإدارة الأزمات).	21.
312	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (ترصد العلاقات العامة ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه).	22.
313	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة(تضع العلاقات العامة بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة).	23.

314	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقييم العلاقات العامة بصورة مستمرة بالإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات).	24.
315	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص وتهتم العلاقات العامة بالوزارة لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات).	25.
316	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تفحص العلاقات العامة بالوزارة خطط طوارئ الازمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع).	26.
317	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة(توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات).	27.
318	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة تدرس العلاقات العامة بالوزارة الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفعيلها).	28.
319	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تطور العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة).	29.
320	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات).	30.
321	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستعين العلاقات العامة في الوزارة بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات).	31.
322	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة علي ستيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى).	32.
323	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للقدرة على أداء عملها).	33.
324	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارتها بكفاءة وخبرة عالية).	34.

325	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات).	35.
326	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب).	36.
327	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (هناك جهات خارجية تسعى وتسبب في الأزمات السودانية)	37.
328	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعمل العلاقات العامة على أحتواء الأزمة من مصادرها).	38.
329	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر أحد أسباب الأزمات السودانية).	39.
330	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تؤثر الأزمات السودانية على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية).	40.
331	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يتعرض السودان للأزمات ذات الطابع الدولي).	41.
332	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يؤدي ظهور الأزمات السودانية إلى ظهور بدائل منافسة في السياسة العالمية).	42.
333	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد قصور في التعامل الخارجي مع الوسائل الإعلامية ذات الطابع الدولي).	43.
334	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تتنسق العلاقات العامة بالوزارة مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام المحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات).	44.
335	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تزداد العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة حول الأزمة).	45.
336	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعقد الوزارة مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة).	46.
337	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تتفد العلاقات العامة حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة).	47.

338	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها).	.48
339	لتوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تخصص العلاقات العامة بالوزارة متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدتها).	.49
340	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بالوزارة بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات تطوراتها)	.50
341	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط الإستراتيجي الوقائي .	.51
342	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط التكتيكي العلاجي .	.52
343	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط طويل المدى 5 سنوات فأكثر)	.53
344	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط متوسط المدى سنتان إلى خمس سنوات) .	.54
345	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط قصير المدى سنة فأقل) .	.55

346	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بإعداد برامج الاحتفالات المختلفة)	56.
347	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسي ذات الصلة بالعمل الخارجي)	57.
348	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة باستقبال وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم)	58.
349	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بالتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها).	59.
350	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل وتفسير)	60.
351	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة تقدم العلاقات العامة حلول ومقترحات للوزارة بشأن العمل الإعلامي الخارجي)	61.
352	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمية حول قضايا السودان المختلفة).	62.
353	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة قلة وجود كوادر مؤهلة ومدربة وفاعلة وقادرة على العمل في العلاقات العامة والاتصال)	63.
354	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة(ضعف فهم الإدارة العليا لمهام ووظائف العلاقات العامة).	64.
355	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة)	65.
356	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف الاتصال والتواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري)	66.
357	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية)	67.
358	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف فهم العاملين بالعلاقات العامة بوظائفها)	68.

359	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (.عدم منح العلاقات العلاقات الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارة الأخرى)	.69
360	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة حول مناقش العلاقات العامة في إدارة الأزمات (وكامبو نموذجاً)	.70
361	التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (.مقترحات ورؤية المبحوثين لتطوير أداء العلاقات العامة بالخارجية في إدارة الأزمات)	.71

قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
383	خطاب استبيان موجه للعاملين بالعلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية	.1
384	استمارة استبيان موجهة للعاملين بالعلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية	.2

المستخلص

يتمثل موضوع هذه الدراسة العلاقات العامة الدولية ودورها في إدارة الأزمات السودانية، دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على العلاقات العامة في وزارة الخارجية السودانية في الفترة من يناير 2009 م . 2011م.

هدفت الدراسة إلى توضيح دور العلاقات العامة الدولية في المجال الدولي ودورها في معالجة الأزمات السودانية، والتخطيط السليم وتوضيح دور العلاقات العامة في تصحيح الصورة الذهنية للسودان لدى العالم الخارجي. ومعرفة العوامل المؤثرة على عمل العلاقات العامة والوقوف على عملها لمعرفة الإيجابيات والسلبيات ووضع إستراتيجية للعلاقات العامة تستوعب كافة المراحل التي تهم السياسة السودانية وتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات وإيجاد مقترح حلول للمشكلات التي تعترض التطبيق السليم لعمل العلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية.

أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يمثل القواعد والإجراءات التي يجب إتباعها للوصول على النتائج المستهدفة، كما استخدم منهج الدراسات المسحية وأستخدم الباحث أسلوب مسح أساليب الممارسة مستهدفاً التعرف على الأساليب والآراء والأفكار والاتجاهات والانطباعات والتأثيرات المختلفة على مجتمع البحث. كما استخدم الباحث المقابلة والملاحظة والاستبيان.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع البحث عن طريق الحصر الشامل لكل العاملين في مجال عمل العلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية وعددهم 39 فرداً .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. أنشطة العلاقات العامة تحتاج لموارد مالية كافية وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة .
2. أهتمام العلاقات العامة بنسبة أكبر على جزء من عمل المراسم.
3. العلاقات العامة في الوزارة إدارة تتبع إلى دائرة المراسم.
4. اسناد العمل الإعلامي في الوزارة لإدارة الأعلام.
5. استخدام العلاقات العامة للوسائل الجماهيرية وتواصلها مع وسائل الاتصال الإقليمية والعالمية ضعيف.

6. تتسم الأزمات بالسرعة والفجائية والتهديد وذلك من خلال تناول وسائل الإعلام لها بصورة كبيرة.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

1. الاهتمام بالبحوث والدراسات الميدانية والاستفادة من مراكز البحث العلمي المتخصصة والتعاون والتعامل مع وسائل الإعلام الجماهيري الإقليمية والعالمية.
2. العمل على تذليل العوائق والمشكلات التي تعترض أنشطة العلاقات العامة والعمل على توسيع الهيكل الوظيفي لها وتقريبها من الإدارة العليا واستيعاب الكوادر المؤهلة والمدربة.
3. القيام بحملات إعلامية مستدامة خاصة في وسائل الاتصال العالمية وذلك من خلال الاستعانة بخبراء في مجال العلاقات العامة.
4. بناء نظام معلومات متكامل عن التعامل مع الأزمات مع إيجاد قنوات اتصالية دقيقة تصل منها المعلومة بدقة وسرعة إلى متخذي القرار .
5. الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين في مواجهة إدارة الأزمات .
6. الاهتمام بإيجاد برامج وأنشطة تواكب عمل الوزارة وتربط العاملين ببعض مما يسهل في إيصال رسالة الوزارة.

Abstract

The study's subject:

The subject of this study is the international public relations ,its role in management of Sudan crisis. It is a descriptive analytical study with the application on public relations in Sudan ministry of foreign affairs during the period from January, 2009 to 2011AD.

The study aims at explaining the rolr of the international public relations in international area and its role in curring Sudanese crisis, sound planning and explaining the role of public relations in correcting the image of Sudan in the mind of the external worls,identifying the factors affecting the work of public relations in order to know the positive and negative aspects, and laying a strategy for public relations that assimilate all stagesthat concern the Sudanese policies,enhancing the positives and avoiding the negatives. Also to find a proposal of solutions for problems obstructing the sound application. The researcher made use of descriptive analytical methodology.Methodology represent the rules and procedures that shold be followed to reach the targeted findings. He also used the methodology of surveing. The researcher usedstyle of surveying the methods of practive aimig at identifying the views, ideas, opinions, impressiend and the different impacts on the research population. The researcher also used interview , observation and questionnaire.

Study's Population:

It was composed of all those who work in the field of international realations in the Sudanese Ministry of Foreign affairs totaling 39 individuals.

The most important finings reached are:

1. Activites of public relations need enough financial resources and qualified and trained human cadres.
2. Public relations care more for protocols .
3. Public realtions in the Ministry is a department subordtionates to the protocols department.
4. Information work in the Ministry should be allocated to information department.
5. Public realtions use the mass media and communicate with the regional and international means of communicatin is weak.

6. Crisis are characterized by quickness and threat when dealt with by means of information.

The most important recommonations are:

1. To care for researches and field studies and to benefit from specialized centers of scientific research, co-operating and dealing with the regional and international mass media.
2. Solving problems obstructing the activities of public relations, also extending the job scale for them and assimilating the qualified and trained cadres .
3. Launching permanent information campaigns in international media through the aid of experts in the field of public relations .
4. Building an integrated information system to deal with crisis and finding accurate communication channels delivering the information quickly to decision makers.
5. Benefiting from experiences of others in facing crisis management.
6. Careing for finding programmes and activities that cope with the Ministry work and connecting the employees with each other a matter which facilitates the communication of the message of the Ministry .

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول

المقدمة

اصبحت العلاقات العامة الدولية في العصر الحديث من العلوم المعرفية التي تهتم البشرية ، لأن الجهود الاتصالية في هذا العصر لها دور فعال ومهم ومؤثر في مكانة وسمعة المنشأة على اختلاف أنواعها ومستوياتها وامتد نشاط العلاقات العامة الدولية ليشمل العديد من المجالات التي لم تكن تهتم بها من ناحية أخرى، حيث نجد أن التطور المتسارع في وسائل الاتصال أفرز رؤى قربت العلاقات العامة الدولية من العلوم الأخرى وأصبحت مكانتها تزداد باستمرار حتى صارت لها علاقة مع كثير من العلوم الإنسانية.

وفي هذا العصر نجد أن الدبلوماسية بشقيها (الرسمي والشعبي) هي إحدى المهام التي تقوم بها العلاقات العامة الدولية في الاتصال الدولي أكثر من العلوم السياسية لما تتمتع به من مهام ، ووظائف العلاقات العامة الدولية التي تهتم بالطرق التي تؤدي إلى تكوين صورة ذهنية جيدة. أيضاً آلت المنظمات الإقليمية والدولية ذات الاتجاه فأضحت تضع برامجها وخططها وفقاً لما يجد القبول من الرأي العام. وهذا الاتجاه جعلها تعدل في كثير من برامجها وخططها الأمر الذي يضمن لها العمل في جو من العلاقات الحميمة مع الدول والشعوب. ووفقاً لذلك ظهرت المنظمات الدولية التي تنظم تلك العلاقات الدولية بما لها من أنشطة ووظائف هامة في العصر الحديث ، ودخلت أيضاً العلاقات العامة الدولية في مجال إدارة الأزمات الدولية وذلك من خلال برامجها وأنشطتها الاتصالية المتعددة، لقد أصبح الإعلام من الأدوات الهامة للتأثير والتغيير وأصبح دور الإعلام هاماً في أيدي المؤسسات العالمية والدول العظمى حتى أضحت لا يقل شأناً وأهمية عن السياسة والقوى العسكرية في تحقيق أهداف المؤسسات الكبرى ، والدول على اختلاف أحجامها وقوتها العسكرية والسياسية و المادية ، لذلك نجد أن هنالك رصد أموال طائلة للإنفاق عليه لأنه قوة هائلة ومؤثرة في الحرب والسلم . وقد سيطرت الدول المتقدمة على الإعلام وأخضعته لها.

ونجد أيضاً أن وظيفة العلاقات العامة قد تطورت على الصعيد الدولي بمساعدة التطور التكنولوجي الهائل في أدوات ووسائل الاتصال والتي تميزت بالسرعة والغزارة والانتشار الواسع مما جعل العالم عبارة عن قرية صغيرة، وكذلك المقدرة الهائلة على تخزين وتشغيل ونقل كميات هائلة من المعلومات بسرعة ودقة فائقة مما وفر كثيراً من الوقت والجهد وأدى إلي تجاوز الحدود الجغرافية وجمع العالم على أرض واحدة، وقد تطورت العلاقات العامة بفعل الدراسات المتقدمة في مجال فهم الاتصال البشري وضبطه وتوجيهه. فالبحث العلمي المتقدم في هذا المجال قد وفر معلومات هامة عن دوافع السلوك الجماعي والعوامل والاهتمامات العديدة للجماهير التي تختلف مصالحها وحاجاتها واتجاهاتها¹.

وتعتبر العلاقات العامة الدولية ذات أهمية قصوى في معالجة الأزمات والكوارث والصراعات والنزاعات التي تتعرض لها الدول وخاصة دول العالم الثالث الذي تكثر فيه الأزمات وتتنوع. والسودان ليس بمعزل عن هذه الأزمات الدولية لذلك رأي الباحث ضرورة إلقاء وتسليط الضوء على عمل العلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية السودانية ، وما تقوم به من عمل تجاه معالجة ومواجهة الأزمات التي تواجه السودان، وخاصة الأزمات التي تتعلق بالسياسات الخارجية وبالمنظمات الإقليمية والدولية ، وكيفية التعامل مع هذه الأزمات مع توضيح الإشكالات و الصعوبات والمشاكل التي تعترض عمل العلاقات العامة الدولية في أداء مهامها من خلال الأسلوب العلمي السليم.

أهمية الدراسة:

تعتبر العلاقات العامة الدولية هي فن الاتصال الإنساني الذي يسعى إلى صياغة علاقات متميزة بين المؤسسة أو المنظمة أو الهيئة وجمهورها بحيث تقوم هذه العلاقات على الثقة والتقدير والاحترام المتبادل وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة، والعلاقات العامة لها دورها في المجتمعات المعاصرة خاصة في ظل ثورة الاتصالات الحديثة، الأمر الذي جعل من العلاقات العامة الدولية نشاطاً جوهرياً في حياة المجتمعات والشعوب وعاملاً رئيسياً مهماً في حياتها ، كما أنها ولاشك يمكن أن

¹ اسامة عوض محمود ، دور المراسم في تنظيم شئون الدولة ، دراسة تطبيقية علىأمانة العامة لمجلس الوزراء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام ، 1425هـ - 2004م ، ص 3.

تلعب دوراً هاماً في معالجة العديد من المشكلات والقضايا، وخاصة في فض النزاعات بين الدول وتقوية الروابط بينها على أساس من الاحترام والتقدير المتبادل وفي توعية الجماهير ومدتها بالمعلومات.

دخلت العلاقات العامة الدولية لأهميتها في حياة الأمم والشعوب مجال إدارة الأزمات الدولية التي تحدث بين الدول وذلك من خلال برامجها وأنشطتها الاتصالية المتعددة. لذلك تكمن أهمية دراسة العلاقات العامة الدولية في عصرنا الحالي لما تقوم به من مهام تساعد على إدارة الأزمات التي تواجه الدولة السودانية ، خاصة في هذا العصر الذي يشهد فيه السودان أزمات حقيقية تحتاج إلى مواجهة وتصدي لها. تتمثل أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحث فيما يلي:

1. تعاضم الدور الذي تقوم به العلاقات العامة الدولية في العصر الحديث في إطار الحياة العامة ، ومنها على سبيل الخصوص ما يتعلق بالعمل الدبلوماسي.

2. اهتمام كثير من المنظمات العالمية على العلاقات العامة ممثلة في العمل الدبلوماسي من أجل حل كثير من النزاعات الإقليمية والدولية والحروب ونحوها.

3. يؤدي نشاط العلاقات العامة الدولية إلى معالجة الأزمات وتحسين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي والخارجي ، لذلك ضرورة إجراء دراسة لمعرفة الوظائف والأنشطة التي يمكن أن تؤديها العلاقات العامة الدولية في معالجة الأزمات التي يتعرض لها السودان. خاصة في تلك الفترة والتي تمثلت في انفصال جنوب السودان وتداعيات المحكمة الجنائية الدولية.

مشكلة البحث:

ارتبطت أهمية العلاقات العامة الدولية في المجتمعات الحديثة بالتغيرات التي يشهدها العالم في جميع ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من التغيرات التي تحدث في العالم ، فهذه التغيرات أثرت في النظم والهيكل والاتجاهات الأساسية للمنظمات والمؤسسات القائمة وحتى الدول لم تتجو من تلك التغيرات .

وتتمثل مشكلة البحث بصورة أساسية في أن علم العلاقات العامة الدولية أصبح يوظف كأداة رئيسية في مجال الاتصال الدولي ، ويساهم بصورة أساسية في احتواء وإدارة الأزمات ، وبالتالي إلى أي مدى ساهمت إدارة العلاقات العامة الدولية بالخارجية السودانية في إدارة الأزمات؟.

إن هذا التوظيف للعلاقات العامة الدولية أصبح لدى بعض الدول والمؤسسات الإقليمية الدولية ، تخدم به قضايا و جهات لها مصلحة ليس لها صلة بمصلحة الجانب الآخر، ولا حتى مراعاة لحقوقه بل أتخذت بعض الدول من بعض المؤسسات الإقليمية والدولية واجهة لتمرير أجندتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها من خلال ستار تلك المنظمات والمؤسسات ، وبصرف النظر عن تلك السياسات أو الأنظمة في هذه المجتمعات، لذلك نجد أن العلاقات العامة الدولية أضحت ضرورة اجتماعية مصاحبة للمتغيرات التي تحدث في المجتمع وتستهدف تحقيق التكيف والتوافق في المصالح المشتركة ، وذلك من خلال وسائل وأساليب الاتصال الممكنة.

وفي خضم ذلك الصراع العالمي، لم ينجو السودان من تلك الأزمات بل أصبح السودان في نزاع وصراع مع بعض الدول ، وكثير من المنظمات الإقليمية والدولية ، مما تسبب في كثير من الأزمات لدى السودان ، وأصبح هذا الرأي السالب يمثل الصورة الذهنية لدى بعض شعوب العالم عن السودان، مما يستدعي أهمية دور العلاقات العامة الدولية في وزارة الخارجية السودانية للقيام بمهامها على الوجه الأكمل في وضع خطط وبرامج وأنشطة تواجه بها الأزمة التي تواجه السودان مع استخدام الوسائل الفعالة التي يمكن أن تؤدي هذا الدور.

إن عمل العلاقات العامة الدولية في العصر الواحد والعشرين الذي أتمم بالصراعات والأزمات، والذي أصبح العالم فيه قرية كونية واحدة بفضل التطور التكنولوجي يزداد أهمية قصوى في ظل الصراع البشري الذي أضحى سمة هذا العصر الذي لا مجال فيه للضعيف إلا أن يكون تحت رحمة القوي وهذا ما نشاهده الآن.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. توضيح دور العلاقات العامة الدولية بالوزارة في المجال الدولي.
2. التعرف على دور العلاقات العامة الدولية ودورها في معالجة الأزمات السودانية.
3. التخطيط السليم في دور العلاقات العامة الدولية في معالجة الأزمات والتصدي لها.
4. توضيح دور العلاقات العامة الدولية في تصحيح الصورة الذهنية للسودان لدى العالم الخارجي.
5. الوقوف على واقع عمل العلاقات العامة الدولية بوزارة العلاقات الخارجية السودانية لمعرفة الإيجابيات والسلبيات في أداء عملها.
6. معرفة العوامل المؤثرة في علاقات السودان الخارجية سلباً وإيجاباً ودور العلاقات العامة الدولية في ذلك.
7. وضع إستراتيجية للعلاقات العامة الدولية لكافة المؤسسات ذات الصلة بالموضوع ، لكي تستوعب كافة المراحل التي تهم السياسة السودانية.
8. تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات وإيجاد مقترح للحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض التطبيق السليم لعمل العلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية السودانية.

تساؤلات البحث:

1. ما وظائف وأهداف العلاقات العامة الدولية في التصدي لإدارة الأزمات؟.
2. ما الفرق بين العلاقات العامة الدولية الحديثة والعلاقات الدولية؟.
3. ما ملامح الصورة الذهنية عن السودان في العالم الخارجي؟.
4. الي اي مدي تسهم العلاقات العامة الدولية في عرض وتحسين الصورة الذهنية للسودان في العالم الخارجي؟
5. ما نوع الجهات التي تسعى إلى زرع الأزمات في السودان؟.
6. كيف يمكن للعلاقات العامة الدولية أن تؤدي دورها في معالجة الأزمات بالطريقة العلمية السليمة؟.
7. ما المهام التي تقوم بها العلاقات العامة الدولية في وزارة الخارجية السودانية؟.
8. ما البرامج الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية السودانية.
9. ما نوع الوسائل الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية السودانية؟.
10. ما هي أهم المشكلات التي تواجه العلاقات العامة الدولية على المستوى الدولي في الخارجية السودانية؟.

منهج البحث:

المنهج هو مجموعة القواعد والإجراءات التي يجب أن يتبعها الباحث للوصول إلى النتائج المستهدفة¹. وقد استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي لأنه الأنسب للدراسات التي من هذا النوع.

¹محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط 2 القاهرة ، عالم الكتب ، 2004م ، ص 15.

مجتمع البحث:

يقصد هنا الباحث بمجتمع البحث جميع مفردات أو وحدات الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة¹.

ومجتمع البحث يتمثل في العلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية وانشطتها وخططها وبرامجها واهدافها ووسائلها.

أدوات البحث:

أ. المصادر والمراجع.

ب. الدوريات والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.

ج. الاستبيان Questionnaire

يستخدم الباحث في هذا البحث الاستبيان كأحد الأدوات الرئيسة في جمع المعلومات. والاستبيان هو أحد الأساليب المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات الذي يستهدف الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة ، لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها وذلك لمعرفة أساليب الممارسة الفعلية لأفراد العينة².

وقد أختار الباحث الاستبيان لعدة أسباب منها:

1. تعدد وتنوع البيانات التي يستهدفها هذا البحث.
2. إشباع حجم مجتمع البحث والتعرف على مفرداته.
3. سهولة مراجعة البيانات وتصنيفها وتحليلها وإيجاد المعالجة المطلوبة.

د. المقابلة : Interview

هي نمط أسلوب متخصص للاتصال الشخصي والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق غرض خاص³.

يجتمع في أسلوب المقابلة خصائص نموذج الاتصال المواجهي وتعرف بأنها تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوثين على أسئلة البحث.

¹. محمد السماك وآخرون ، أصول البحث العلمي ، ط 2 ، الموصل ، مطبعة جامعة صلاح الدين ، 1989م ، ص 50.

². محمد عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 353.

³. محمد أنهر سعيد السماك ، قواعد البحث العلمي مع تطبيقات في البحوث الجغرافية والاقتصادية ، (الأردن ، دار الأمل للنشر والتوزيع 1998م) ، ص 42.

هـ. الملاحظة: Interview

تستخدم الملاحظة أنماط السلوك الخارجي بالعلاقة بين الفرد ووسائل الاتصال أو تأثيرها ويعتبر أسلوب الملاحظة أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات الأساسية بصفة عامة، لذلك تعتبر ضرورة لدعم التغيرات الخاصة بالآراء والاتجاهات¹.

ويستهدف الباحث بالملاحظة الكشف عن الدور الذي تقوم به العلاقات العامة مع جمهوريها الداخلي والخارجي.

المصطلحات والمفاهيم الواردة بالبحث:

1. العلاقات العامة الدولية:

هي كل الأنشطة الاتصالية التي تعبر الحدود من دولة إلى أخرى وتأخذ طريقها إلى الشعوب مكونة صورة قومية في أذهان بعضها عن الآخر².

2. الأزمة:

تعني حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة ، وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح أطرافها ، ويحتاج إلى تدخل سريع وشديد من قيادة المنظمة³.

الإطار المكاني:

الخرطوم . وزارة الخارجية السودانية.حيث تمثل ولاية الخرطوم المقر الدائم لوزارة الخارجية.

الإطار الزمني:

يناير 2009م . ديسمبر 2011م لأن هذه الفترة شهدت أزمات حقيقية واجهت الدولة السودانية مع الكثير من دول العالم ومنظماتها الإقليمية والدولية.

¹محمد السماك ، مرجع سابق ، ص 405.

²منصور عثمان محمد زين ، العلاقات العامة الدولية ، ب . ط (الخرطوم - مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ، - 2008م)

³ . حمدي محمد شعبان ، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، ب . ط ، (الشركة العربية المتحدة للتسويق والإيرادات ، 2005م ، ص 90 .)

الصعوبات التي واجهت الباحث:

إن من القضايا البحثية المهمة هي علاج الصعوبات وتلافي النواقص وتجاوزها بروح البحث العلمي الموضوعي والدراسة العلمية هي علامات وأسباب نجاح البحث العلمي .

ولقد واجه الباحث الكثير من الصعوبات في طريق إكماله لهذا البحث والتي تمكن من تجاوزها بعد التحلي بالصبر والتوكل على الله، وأهم هذه الصعوبات تتمثل في الآتي :

1. صعوبة لقاء بعض المسؤولين لإجراء المقابلات نسبة لكثرة مشغولياتهم وعدم وجود الزمن الكافي أحياناً في المقابلة وإجراء الحوار اللازم.
2. عدم جدية بعض المسؤولين وتعذرهم بالمشغوليات ومسؤوليات العمل كانت من أكثر الصعوبات التي واجهت الباحث، ورغم تقديم الباحث لاستمارة البحث إلى المسؤولين بالمؤسسة شخصياً إلا أن ملء العينة كان يأخذ أيام عديدة ، بسبب تلك الأعدار وبسبب عدم المبالاة بأهمية البحث العلمي ، الأمر الذي جعل فترة تحليل المعلومات منذ عرض الاستمارة على المحكمين وحتى تحليل البيانات تأخذ شهوراً عديدة خاصة عندما رفضت جهة التطبيق إجراء الدراسة بعد الموافقة أولاً و من ثم بعد محاولات عديدة وإجراء اتصالات متعددة مع مسؤولين تلك الجهة أمتدت لقرابة العام ، بعد ذلك تم السماح للباحث بإجراء الدراسة الميدانية.
3. لقد كان إعداد الاستمارة من حيث تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة وعلى ضوء طبيعة البحث هي إحدى الصعوبات التي واجهت الباحث والتي أجتازها بعد التشاور مع المشرف ومن ثم عرضها على خبراء ومحكمين.
4. عدم تفهم وإدراك الفئة المستهدفة لطبيعة عمل العلاقات العامة والفهم القاصر لها على أنها مجرد وظيفة مراسمية في الوزارة؛ هذا الفهم جعل لدى المبحوثين توجس وتخوف من الأدلاء بآرائهم وعدم التشجيع للاستجابة للبحث مما أضطر الباحث في أغلب الحالات للجلوس معهم وتوضيح ما يراد توضيحه لهم، وأن أهداف هذا البحث للغرض العلمي .

5. صعوبة جمع بعض المعلومات الدقيقة لعدم وجود أرشيف متخصص في مجال عمل العلاقات العامة بالوارة ولتداخل أنشطتها وبرامجها في إدارات أخرى مما أضطر الباحث لإجراء عدد من المقابلات الشخصية المقننة المباشرة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى بعنوان:

وظيفة العلاقات العامة الدولية في تحقيق مقاصد الدبلوماسية في الإسلام¹.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على وظيفة العلاقات العامة الدولية التي تحقق بها مقاصد الدبلوماسية².

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي . التاريخي . المقارن³

نتائج الدراسة:

من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. تقوم العلاقات العامة الدولية في الإسلام على أساس مبدأ وحدة الإنسانية.
2. أصل العلاقات العامة الدولية في الإسلام هو السلم لا الحرب.
3. العلاقات العامة الدولية إحدى أدوات تحقيق عالمية دعوة الإسلام.
4. تؤثر الصورة الذهنية عن الدول تجاه بعضها في العلاقات العامة الدولية سلباً وإيجاباً .
5. الاتصال الدبلوماسي بشقيه (الرسمي والشعبي) والإعلام الجماهيري والالتزام بتعاليم الإسلام ، من قبل المسلمين في كل نواحي الحياة من أهم أدوات تصحيح الصورة الذهنية عن الإسلام.
6. تعتمد ممارسة العلاقات العامة الدولية في الإسلام على قاعدتي التعاون الإنساني والوفاء بالعهد.
7. العلاقات العامة الدولية تهيئ للدولة الإسلامية موقف اتصالي يسوده روح التعاون والتفاهم لمحاورة ومجادلة الدول الأخرى بالتالي هي أحسن لتصحيح الصورة الذهنية عن الإسلام¹.

¹ رقية بشير بابكر ريجان، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، 1426هـ - 2005م)

² المرجع نفسه، ص 4.

³ المرجع نفسه، نفس المكان.

الدراسة الثانية: بعنوان:

دور العلاقات العامة الدولية في تحقيق أهداف سياسات السودان الخارجية²

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعريف بالآتي:

1. الوقوف على واقع العلاقات العامة بوزارة الخارجية السودانية ومعرفة السلبيات والإيجابيات في أداء إدارة العلاقات العامة على مستوى العلاقات الدولية.
2. وصف وتحليل إدارة العلاقات العامة الدولية متمثلة في وزارة الخارجية السودانية من خلال المسح الميداني والتعرف على ما تقوم به إدارة العلاقات العامة من برامج تساعد على تحقيق أهداف الوزارة.
3. معرفة بعض العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على علاقات السودان الخارجية ودور العلاقات العامة لمعالجة هذه المشاكل.
4. إلقاء الضوء على البرامج والخطط والمشروعات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة من أجل تطوير كفاءة العلاقات العامة الدولية بوزارة الخارجية السودانية.
5. تعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض التطبيق السليم للعلاقات العامة بوزارة الخارجية³.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي . التحليلي . التاريخي

الاستطلاعي⁴.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أثبتت الدراسة على وجود إدارة للعلاقات العامة بالخارجية السودانية.
2. أثبتت الدراسة على أن العلاقات العامة تقوم بعمل المراسم في استقبال

ووداع الوفود.

¹رقية بشير بابكر ريجان، مرجع سابق ، ص 368.

²سحر سالم حامد (رسالة ماجستير غير منشورة ،)جامعة أم درمان الإسلامية، /1426هـ، 2005م.

³المرجع نفسه ، ص 5.

⁴المرجع نفسه ، ص 6.

3. أثبتت الدراسة أنه لا توجد خطط موضوعة وذلك للأسباب التالية حسب رأي المبحوثين عدم وجود كوادر مؤهلة ومدربة على أعمال تخطيط عمل العلاقات العامة.

4. أكدت الدراسة أن العلاقات العامة الدولية تحتاج إلى وسائل اتصال فاعلة لتحقيق أهدافها.

5. أثبتت الدراسة أن هناك قصوراً في عدد العاملين بالعلاقات العامة والإعلام بوزارة الخارجية السودانية¹.

الدراسة الثالثة: بعنوان:

دور العلاقات العامة في التصدي للمخاطر الدولية:

أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في المجالات الدولية.
2. التخطيط السليم لدور العلاقات العامة لكي تؤدي دورها دولياً في التصدي للمخاطر وجلب المكاسب.
3. توضيح ما قامت به الدبلوماسية السودانية وأجهزة الإعلام في فك الاختناقات الدولية بشقيها الرسمي والشعبي.
4. وضع إستراتيجية للعلاقات العامة لكافة المؤسسات ذات الصلة بالموضوع لكي تستوعب كافة المراحل (الحاضر والمستقبل)².

منهج الدراسة:

استخدم الباحث منهج الدراسات الوصفية.

¹المرجع السابق ، ص 147.
²الصادق مساعد يوسف الشنبلي (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية ، جماد الثاني ، 1423 هـ سبتمبر 2002م.

نتائج الدراسة:

من نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. العلاقات العامة الدولية أصبحت في هذا العصر من أقوى أساليب الاتصال في التصدي للمخاطر الدولية.
2. أوضحت الدراسة على الصعيد السوداني أن استخدام أسلوب ووسائل العلاقات العامة الدولية السودانية في التصدي للمخاطر كان واضحاً من قبل رئيس الحكومة وقادة العمل الدبلوماسي.
3. أوضحت الدراسة بأن السودان استخدم العلاقات العامة الدولية في التصدي لمخاطره المتمثلة في انتهاك حقوق الإنسان والإرهاب هذان المصطلحان اللذان استخدمتهما الدول الغربية في تشكيل مخاطر دولية للسودان وكذلك الدول التي أرادت أن تستغل بذاتها.
4. لعب مجلس الصداقة الشعبية العالمية السوداني دوراً بارزاً في اخلاق العلاقات العامة السودانية الدولية القادرة للتصدي لمخاطر السودان الدولية.
5. أوضحت الدراسة تجربة الدول العظمى في إنشاء أجهزة العلاقات العامة وما حققت لها من مكاسب تجارية وسياسية واقتصادية خاصة مع ظهور ثورة الاتصالات التي تنصدها الإذاعات الدولية والفضائيات الدولية¹.

الدراسة الرابعة بعنوان:

دور العلاقات العامة في دعم العمل الدبلوماسي:²

أهداف الدراسة:

1. معرفة التطور الذي طرأ على الجوانب التنظيمية والإدارية لإدارات العلاقات العامة بوزارة الخارجية.

¹ . الصادق مساعد يوسف الشنبلي ،مرجع سابق ن ص 240.
² . أميمة عبد الرؤوف حامد التكنية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية ، 1432هـ - 2011م.

2. معرفة مستوى تأهيل ممارس العلاقات العامة وتقييم مدى كفاءتهم في ممارسة عملهم الاتصالي ، ومدى الاهتمام بتطويرها عبر التدريب.
3. الكشف عن واقع الممارسة الفعلية لإدارات العلاقات العامة وأدوارها داخل الوزارة، والتعريف على أهدافها ووظائفها وأنشطتها الاتصالية ، ومدى إتباع الأسس العلمية في تخطيط هذه الأنشطة.
4. تقييم كافة عناصر العملية الاتصالية.
5. التعرف على مدى توافر الإمكانيات في ممارسة العلاقات العامة لعملها بالوزارة.
6. تسليط الضوء على أهمية دور العلاقات العامة ، ومدى ارتباطها بالعمل الدبلوماسي.
7. إيجاد الخطط والسياسات العلمية التي تعمل على ترقية أداء العلاقات العامة بما يتوافق والعمل الدبلوماسي الخارجي.
8. الوقوف على المشاكل والمعوقات التي تعترض أداء العلاقات العامة في وزارة الخارجية في تحقيق أهدافها.
9. معرفة الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في وزارة الخارجية في تحقيق أهدافها.
10. تقديم حلول ومقترحات لمشكلات العلاقات العامة في السودان¹.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي².

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. أثبتت الدراسة على أن العلاقات العامة تساهم في دعم سياسة السودان الخارجية.

¹. أميمة عبد الرؤوف حامد النكينة ، مرجع سابق ، ص 10
². المرجع نفسه، ص 10.

2. أثبتت الدراسة أن العمل الدبلوماسي يحتاج إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة في العلاقات العامة.
3. أوضحت الدراسة أن الإدارة العليا بوزارة الخارجية تتفهم أهمية العلاقات العامة في تعزيز العمل الدبلوماسي.
4. أثبتت الدراسة أن العلاقات العامة بوزارة الخارجية تستخدم كافة وسائل الاتصال المختلفة ولكن بدرجات متفاوتة.
5. أظهرت الدراسة أن العوائق والمشاكل التي تواجه العلاقات العامة بالوزارة هي زيادة الإمكانيات وتحديد الأهداف والاختصاصات وتأهيل الكوادر وتدريبها واستخدام التقنيات الحديثة¹.

الدراسة الخامسة بعنوان:

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية².

أهداف الدراسة:

1. إبراز أهمية إدارة الأزمات عن طريق النماذج العلمية الحديثة المتعارف عليها في عملية إدارة الأزمات حديثاً .
2. ربط ممارسة وظائف العلاقات العامة بمنهج إدارة الأزمات وتحديد العناصر التي تحتاج إليها العلاقات العامة في مجابعتها للأزمات عبر المراحل المختلفة لإدارة الأزمة.
3. تقويم الأساليب والطرق التي تتبع في العادة لمجابهة الأزمات والوقوف على المعوقات التي تحول دون الاستفادة من إدارات العلاقات العامة أثناء مواجهتها للأزمات والكوارث³.

¹ . المرجع نفسه، ص 230.

² حياة محمد عبد الجبار ربحان، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الإعلام، 1422 هـ - 2001 م.

³ حياة محمد عبد الجبار، مرجع سابق، ص 3.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة من العوامل الهامة لنجاح أي عمل تقوم به المؤسسات وليس في مقدور أي مؤسسة حديثة الاستغناء عنها.
2. نجاح إدارة العلاقات العامة في القيام بدور فعال أثناء إدارة الأزمات والمواقف الصعبة التي تواجهها المؤسسات يتوقف على نوعية الكوادر العاملة فيها وحجم التسهيلات المتاحة لها والموقع الإداري المناسب لها.
3. في حالة الأزمات الكبرى تحتاج المؤسسات إلى الخبرات والمهارات الواسعة لمستشار العلاقات العامة إلى جانب وجود إدارة العلاقات العامة.
4. من الضروري مواجهة الأزمات والوعي بها لتفادي الخسائر المادية والمعنوية الجسيمة التي تخلفها.
5. عملية إدارة الأزمات تتطلب توفير فريق متكامل للقيام بتبعاتها ، وتسند إليه مهمة إنهاء الأزمة.
6. تتحدد إستراتيجية التعامل مع الأزمات على ضوء أربعة عوامل هي الأنواع التي تظهر بها الأزمات ، والمراحل التي تمر بها إدارة كل أزمة وسلامة النظم المتبعة والأطراف المعنية في كل أزمة¹.

¹ حياة محمد عبد الجبار ريجان ، مرجع سابق ، ص 361.

الدراسة السادسة بعنوان:

دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادرات السودانية¹.

أهداف الدراسة: من أهم أهداف هذه الدراسة ما يلي:

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

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

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

4. التعرف على فئات الجماهير التي توجه إليها برامج العلاقات العامة عند الأزمات من ناحية ،ونوعية الرسائل التي توجه إليهم من ناحية أخرى².

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

من أهم نتائج الدراسة:

1. تتطلب عملية إدارة الأزمات توفير فريق متكامل بتبعاتها تسند إليه مهمة إنهاء الازمة.

2. إن العلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الأزمات من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط ، التنفيذ ، الاتصال ، التقييم).

3. عمل العلاقات العامة في إدارة الأزمات لا يقتصر على الوظيفة التصحيحية أو العلاجية ، وإنما يشمل الوظيفة الوقائية التي ربما تمنع حدوث الأزمات.

4. هناك مهام اتصالية كثيرة تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة ، من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام.

¹ . الطيب محمد سليمان ، (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة السوداني للعلوم والتكنولوجيا ، كلية علوم الاتصال ، 2014 م .
² . المرجع نفسه ، ص 3 .

5. لا تنتهي مهمة العلاقات العامة بانتهاء الأزمة ،إنما يتوجب عليها تقييم الأزمة، الذي يعد مقياساً لنجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة.
6. أن التنبؤ بالأزمة من أهم أنشطة العلاقات العامة ، ويتحقق ذلك من قياسها للآراء والاتجاهات السائدة وتحليل البيانات واكتشاف الإشارات التي تصدرها الأزمات قبل وقوعها.
7. يتعرض قطاع الصادرات السودانية للأزمات كالقطاعات الأخرى ، ودور العلاقات العامة في صيانة سمعة الصادرات والحفاظ على صورة ذهنية متميزة لها.
8. تستخدم العلاقات العامة وسائل الإعلام المختلفة أثناء إدارتها للأزمات.
9. ضعف البرامج التدريبية الموجهة لرفع قدرات العاملين بالعلاقات العامة بوزارة التجارة.
10. إن الأزمات تنسم بالمفاجأة والسرعة والتهديد ، ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال أتبع الخطط الخاصة في التعامل معها¹

نقد الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الأولى وظيفة العلاقات العامة الدولية في المجال الدبلوماسي من رؤية تأصيلية ، ولم تنطرق للجوانب الحديثة الذي تناوله الباحث في التطور البشري والتكنولوجي الذي يصاحب تطور عمل العلاقات العامة في المجال الدولي ، كذلك الدراسة الثانية تناولت دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف سياسية السودان الخارجية ولم تنطرق للأزمات التي تواجه سياسة السودان الخارجية والتي تنعكس بدورها على السودان ، حكومة وشعباً ، مما تنطرق له الباحث من خلال عملية إدارة الأزمات وذلك من خلال برامج وأنشطة العلاقات العامة على الصعيدين الدولي والمحلي ، أما الدراسة الثالثة فتناولت التصدي للمخاطر الدولية والتي أوضحت فيها

¹. المرجع السابق ، ص 264.

الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة مما جعل الباحث في دراسته للجانب التطبيقي لهذه المخاطر من خلال التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة ومن خلال إعداد أنشطة وبرامج تعمل في هذا المجال . أما الدراسة الرابعة فتناولت دعم العمل الدبلوماسي من خلال عمل العلاقات العامة ولأن الوظيفة الدبلوماسية هي في الأساس وظيفة إتصالية، كذلك حدد الباحث فيها أهم الجوانب التنظيمية والإدارية بالعلاقات العامة على مستوى الوزارة حتى تستطيع أن تقوم بدورها مما جعل الباحث في رسالته هذه أن يوضح موقع العلاقات العامة التنظيمي بالوزارة وقربه من الإدارة العليا سوف يكون له أثر فعال ومؤثر في عملها ، أما الدراسة الخامسة فتناولت دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية حيث أوضحت الدراسة طرق إدارة الأزمات حديثاً وربط برامج العلاقات العامة بمنهج إدارة الأزمات مع الاهتمام الكامل بوجود إدارة متخصصة في كل المؤسسات تحدد إستراتيجية التعامل مع الأزمات حيث لم تتطرق هذه الدراسة للبرامج والمناشط والوسائل والأساليب مما جعل الباحث ينظر لهذا الجانب من الجوانب الهامة والأساسية في عمل العلاقات العامة التي تحقق عبرها أهدافها.

أما الدراسة السادسة فكانت عن دور العلاقات العامة في إدارة أزمات الصادات السودانية فتطرقت الدراسة للجانب العلمي والعملية للعلاقات العامة ، وذلك من خلال إبراز نقاط القوة والضعف في برامجها ومن خلال استخدامها لوسائل الاتصال المختلفة ، ومن خلال تحديد نوعية الجماهير المستهدفة لذلك تطرق الباحث في دراسته هذه للجوانب المختلفة التي تتداخل مع العلاقات العامة من حيث الإدارة والمال والمناشط والوسائل المستخدمة والأساليب والطرق المستخدمة والمتبعة في عملها لذلك ذكر الباحث أهمية الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في المجال الدولي خاصة في إدارة الأزمات التي تصيب الدولة والتي لها تأثير قوي ومباشر على الدولة ومواطنيها و من ثم إيجاد المعالجة اللازمة لموضوع الدراسة.

الفصل الثاني العلاقات العامة الدولية

المبحث الأول:

أهمية ونشأة وتطور ومفهوم العلاقات العامة الدولية

المبحث الثاني:

وظائف واهداف ومبادئ العلاقات العامة الدولية

المبحث الثالث:

وسائل تحقيق أنشطة العلاقات العامة الدولية ودورها في تكوين الرأي العام

المبحث الاول

أهمية العلاقات العامة الدولية

يعتمد كل نشاط في الحياة الحديثة أساساً على الناس ، وأنه لكي ينجح هذا النشاط ويزدهر ينبغي أن يعرف الكيفية التي يمكنه بها أن يتعامل مع هؤلاء الناس ، فأنا يمكن أن ندرك وأن نقدر مدى تعدد وتنوع المجالات التي تحتاج إلى العلاقات العامة ، ومدى أهمية العلاقات العامة الدولية وفعاليتها لها كعلم يهتم بآراء الناس واتجاهاتها ومواقفها مع كل جماعة أو تنظيم .

وعلى الرغم من تفاوت الاهتمام بها داخل المنظمات إلا أنه أصبح من المسلم به أن الحاجة إلى العلاقات العامة حاجة ملحة وأن الانفاق على انشطتها وتنفيذ برامجها لا يعد ترفاً بل له مبرراته الموضوعية .

وقد انعكس الإدراك المتزايد لأهمية العلاقات العامة الدولية في شكل الإدارات المتخصصة في الهيئات والمنظمات العامة والتي تقوم على مهام العلاقات العامة وأصبحت العلاقات العامة اليوم تمد المساعدة للعديد من المؤسسات في المجتمع المعاصر¹ .

وتمثل العلاقات العامة الدولية اليوم أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة ، حيث تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها ، وبهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ نفسي أكثر ملائمة لتطورها تطوراً سليماً ومستقراً بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مشتركة أفضل لقد أصبحت العلاقات العامة علماً يحتل أهمية ومكانة خاصة لدى الهيئات والمنظمات والمؤسسات في المجتمع المعاصر⁽²⁾ .

وفي ظل الحياة المعقدة في المجتمع الحديث وخاصة المتقدمة منها تستطيع العلاقات العامة أن تساعد الأفراد والجماعات والمنظمات على التكيف مع ظروف الحياة الحديثة بدرجة أكبر ، كما أنها تستطيع أن تقدر العوامل الكامنة في الرأي العام بين الأفراد والجماعات وتستطيع أن تقدم السبل الكفيلة بمواجهة كل المواقف وتستطيع أيضاً أن تجعل صدور القرارات العامة من أي تنظيم مدني أو حكومي

(1) محمود يوسف ، مقدمة في العلاقات العامة ، ب ، ط ، (الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص71
(2) المرجع السابق ، ص72 .

مبنياً على أساس الرضا والفهم والمعرفة ، فهي تقدم لذوي الشأن اتجاهات الجماهير ومواقفها إزاء أي تشريع أو قرار مما يساعد على تعديلها أو تغييرها بما يتفق والمصلحة العامة⁽¹⁾.

إن نمو المجتمع الإنساني جاوز كل توقع فهو لا يزال يتقدم ، النمو والاتساع على درجات تتفاوت من مكان إلى آخر ، وكان من نتيجة ذلك النمو أن تشابكت مصالح الناس وتعقدت صلاتهم واختلفت ميولهم وتتنوعت اهتماماتهم حتى أصبح كل راغب في التأثير في الناس سواء لهدف تجاري أو لجانب ثقافي أو لواجب إنساني أو لغير ذلك أن يتوصل إلى مقصده بخطة محكمة مدروسة من شأنها إيصال الرسالة المرجوة وتؤتيه الثمرة المنشودة .

لقد أصبحت العلاقات العامة الدولية عملية اتصالية لها علاقة وطيدة مع وظائف الإدارة التي كانت فيما مضى تقتصر على التنظيم وتحديد المسؤولية والاشراف ولما كانت العلاقات العامة تؤدي مهام جديدة ومهمة فإنها تشمل جميع مسؤوليات المؤسسة وهي بالإضافة إلى ذلك وظيفة تنظيم تستطيع الإدارة بواسطتها أن تحدد المسؤولية لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة وهكذا فإن الاتجاه السائد حالياً يؤمن بأن العلاقات العامة لها دور مهم وفعال في إنجاح عمل الإدارة لا يمكن إغفاله وإهماله أو اعتباره نشاطاً ثانوياً لها حيث الزم المسؤولين الإداريين أن يعلموا الجماهير بسياساتهم ويدرسوا ميول واتجاهات الرأي العام قبل اقرار سياستهم وأن يعملوا على اقناع الجماهير بوجهة نظر مؤسساتهم فالحكومات الديمقراطية تعتمد في إدارتها للسلطة والقيام بواجباتها ومهامها واستمرارها على مدى رضى الجماهير وتعاونها وتجاوبها معها ، كما أن على الإدارات الحكومية القيام بنشاط اتصالي واسع تحاول لابلغ الجمهور عن نشاطها وهذا يأتي عن طريق اشعاع كمية ضخمة من المعلومات التي تحصل عليها نتيجة الابحاث ، وعليها أن تخبر الجمهور بشكل مستمر بالأنشطة والخدمات التي تقوم بها المؤسسات وتلفت نظرة إلى واجباته تجاه النشاط الذي تقوم به هذه الإدارات وتبرز أهمية العلاقات العامة الدولية في ظل الانظمة الوطنية كوسيلة لأحداث تغيير

(1) محمود يوسف المرجع السابق ، ص 77 .

علمي مستمر في المجتمع من أجل سعادة ورفاه الجماهير وانطلاقة في توقعاته وطموحاته نحو حياة أفضل ، وهنا تصبح تلبية رغبات الجماهير مسألة مركزية فتلبية رغبات الجماهير وسيادة القيم والعدالة والمساواة يعطي مردودا سياسيا وهو شعور الفرد بالمسؤولية والإخلاص والتضحية في العمل انطلاقا من الإيمان بوجود جهاز حكومي يرعى مصالحه بشكل موضوعي هادف . وهذا يؤدي الى تقوية كيان الوطن كوحدة متلائمة⁽¹⁾.

إن العلاقات العامة الدولية وما تحققه من أهداف تأخذ بالاعتبار إن المشاكل التي تواجهها الحكومات أو المؤسسات معقدة وأن مقدرة رجل الشارع العادي أبسط من تفهم هذه المشاكل بالكفاية المطلوبة فهل يمكن اقامة خطوط اتصال أو جسر بينهما سيما إذا كانت مشاكل الإدارة معقدة ومن ذلك يتضح مدى أهمية دور العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات عامة وبالنسبة للدولة بصفة خاصة فبدون العلاقات العامة يظل نشاط الإدارة العامة في وادٍ والرأي العام في وادٍ آخر . والدولة المعاصرة هي دولة خدمات وحتى تستطيع القيام بنشاطها فلا بد أن تستند وتعتمد على تعاون الشعب فكيف سيتحقق ذلك إذا كان الشعب مفتقدا أساسا إلى العلم بتلك الأنشطة وحتى تستطيع الإدارة العامة للدولة ولأي مؤسسة أن تعمل على هذا التعاون فينبغي لها أن تتعرف باستمرار على آراء الشعب بالنسبة لنشاطها حتى يمكنها ذلك من التعديل والتطوير في اساليبها لكي يستمر تأييد الرأي العام لها . وهذا ما كان يؤمن به الرئيس الأمريكي تيودور روزفلت الذي كان يؤمن بمدى أهمية الإعلام وقوته في تكوين الرأي العام حتى قيل بأنه يحكم أمريكا بالصحف⁽²⁾.

إن أهمية العلاقات العامة تنبثق من مضمونها الذي يدور حول كونه نشاط مستمر ينطوي عليه اقامة علاقات حسنة مع الجماهير بهدف تعزيزها باستمرار وصيانتها ، ويتفرع عن هذا الهدف أهمية وقائية وأخرى علاجية ، إذ أن الدور الوقائي يمنع حدوث المشاكل والتوترات مع الجمهور في حين العلاجي يعمل على تصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة حال ظهورها واعادة التوازن في العلاقات الى الوضع الطبيعي⁽³⁾.

(1) عبد الرازق محمد الدليمي ، العلاقات العامة في التطبيق ، ط1 ، (دار جرير للنشر والتوزيع ، 1425هـ - 2005م) ص59.

(2) المرجع السابق ، ص 38 .

(3) طارق شريف يونس ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات ، ط1 (إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص 197.

أن أهمية العلاقات العامة تتضح عند ما توجه نحو ارساء صيغ دبلوماسية باستخدام الذكاء والكياسة في تعريف العلاقات الرسمية بين دول ذات سيادة ، فهي إدارة مهمة في رسم السياسة الخارجية للدولة وتأمين مصالح القومية وارساء علاقات متكافئة في إطار الأجواء السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في العالم ، ولتي تتسم بظهور الصراعات وتنافر مراكز القوى والأيدلوجيات .

أن للعلاقات العامة دوراً مهماً في تلبية احتياجات قطاعات عريضة من الجماهير ولا سيما تلك الحاجات المتنوعة من الثقافة والدين والتوجيه والترفيه من خلال ما يتفرع من أنشطة العلاقات العامة ووسائل الاتصال والتأثير بالجمهور أن مدار عمل العلاقات العامة هو الإنسان الذي كرمه الله ، وبذلك فأهمية العلاقات العامة تنطلق من هذا التكريم الإلهي للإنسان .

فنتضح أهميتها من خلال أسهامها في تحديد المواصفات الكونية العامة كما أرادها الله لكل الناس في إطار وضع دور الإنسان في الكون والحياة وتهيئة المناخ البناء لمعاني الود والتفاعل على نحو واسع بين أفراد المجتمع الواحد أمام المجتمعات الموزعة في كوكب الأرض وكذلك استخدام وسائل الإعلام وتقنياته لتأمين حالة توصية المقاصد الإنسانية والاجتماعية وصياغتها على أسس علمية خالية من الميول أو إطلاق الشعارات والأحكام دون قاعدة شرعية⁽¹⁾.

إن العلاقات العامة ازدادت أهمية في هذا العصر للتغيرات التي طرأت والتي تبدو فيما يلي :

1/ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام وخاصة في المجتمعات الديمقراطية وهذا التطور في تزايد مستمر من يوم لآخر وحتى تستمر الحكومات في الحكم لابد وأن تحصل على تأييد الرأي العام ولا بد للحكام أن يصمموا لانفسهم بالبقاء بأن يكونوا على اتصال مستمر بالشعب ولا بد للمؤسسات حتى تنجح في أعمالها أن تكون على اتصال دائم بالجماهير التي تتعامل معها وبالمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه .

(1) المرجع السابق ، ص 198.

2/ كبر حجم المؤسسات الصناعية والتجارية وازدياد التنافس بينها من مظاهر المجتمع الحديث هذه التغييرات في الحجم جعلها في حاجة إلى دراسة جماهيرها لإقامة تفاهم متبادل بين الجانبين لتحقيق نجاحها واستمرارها .

3/ التحول الذي يحدث في المجتمعات من اعتماد اقتصادها على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة صاحبة تحول في السكان أنفسهم فانخفضت نسبة سكان الريف وارتفعت نسبة سكان الحضر هذا التحول أصبح يحتاج إلي جهود إعلامية ضخمة لمواجهة التغير الاجتماعي والعمل على استقرار المجتمع وتحقيق مصالحه .

4/ ظهور قوى مختلفة تحاول كل منها جذب الرأي العام نحوها وذلك إيماناً منها بأهمية الرأي وقوته وتأثيره لذلك كان لابد من الاهتمام به ودراسته والتعرف على خصائصه وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما فيها صالح المجتمع ومنظماته .

5/ تطور وسائل الإعلام نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير فهناك تقدم فني كبير في الطباعة وتطور في إخراج الصحف والمجلات كما ظهرت وسائل إعلام لم تكن معروفة من قبل هذا التطور سهل مهمة العلاقات العامة في الاتصال بالجماهير المختلفة في الأماكن المختلفة واستخدام الوسائل الملائمة مع الجماهير المتنوعة وفي الأوقات المناسبة⁽¹⁾ .

أهمية العلاقات في العصر الحديث :

يقول الدكتور - محمد يوسف - أن هناك عدداً من العوامل تجعل للعلاقات

العامة أهمية خاصة في المؤسسات المعاصرة وهي كما يلي:²

1. الصورة الذهنية: فالمؤسسات التي لها صورة طيبة في أذهان جماهيرها تستطيع تحقيق أهدافها واستمرارية الفهم المتبادل بينها وبين جماهيرها .

2. تحقيق الاتصال ذي الاتجاهين مع جماهير عديدة:

فخبراء العلاقات العامة يجمعون على أن كسب الثقة وبناء الرأي العام المؤيد

، يعتمد على معرفة الآراء وفهم الاتجاهات بين أفراد الجمهور فعلية التأثير في الناس وكسبهم تتطلب فهما أساسيا بالاتجاهات والآراء التي تهتم الناس لذا تصبح

(1) حمدي عبد الحارث الخشونجي ، العلاقات العامة في الدول النامي ، ب ط (المكتب الجامعي الحديث ، 2000م) ص 65 .
2. عبد الحكيم خليل مصطفى ، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ، ط 1 ، (الدار العالمية للنشر والتوزيع ، 2009م ، ص 34.

دراسة الرأي وتفسيره وتحديد اتجاهات الجمهور من أبرز مهام جهاز العلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة .

3. تعقد المجتمع المعاصر :

فالعلاقات العامة تستطيع أن تمد يد المساعدة للمجتمع المعقد وتمكنه من اتخاذ قراراته وممارسة وظائفه بكفاءة أكبر من خلال المساعدة في الوصول إلى الفهم المتبادل بين الجماعات والمؤسسات .

4. الاستفادة من الخبرات السابقة:

على القائمين بأمر المنظمة الأخذ بنصيحة أحد خبراء العلاقات العامة التي يقول فيها : (مهما كان حجم الجماعة التي تتحكم مقاليد الأمور في منظمة ما ، فإنه يجب أن يكون بينهما متسع لمسئول يتحمل تبعات العلاقات العامة)⁽¹⁾.

إن خبير العلاقات العامة بين الإدارة العليا هو بمثابة ضميرها والعين التي يتبصر بها داخل المؤسسة وخارجها .

5. العلاقات العامة وظيفة إدارية :

لما كانت العلاقات لعامة تحتل مكانها في الفكر الإداري الحديث إذ هي وظيفة من وظائف الإدارة فمن الضروري أن تمتلك المنظمات المعاصرة جهازا للعلاقات العامة يقوم بوظائفه ضمن نسيج الوظائف الإدارية الأخرى .

6. أهمية وسائل الاتصال :

تحتل وسائل الاتصال أهمية كبرى لدى المشتغلين بالعلاقات العامة ، فالعاملون في هذه الوسائل يتحكمون في المعلومات التي تتدفق إلى الجماهير، في ظل نظام اجتماعي شامل ومحدد ، ويدل الواقع العملي على وجود اسلوبين من أساليب تعامل المنظمات مع مضامين وسائل الاتصال الجماهيري وهما :

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، مرجع سابق ص35.

أ) الأسلوب الذي يتجاهل مضامين وسائل الاتصال:

وهذا أسلوب يقود إلى ترسيخ صورة ذهنية سلبية عن المنظمة التي تنتهج مثل هذا الأسلوب .

ب) الأسلوب الذي يعطي أهمية لمضامين وسائل الاتصال:

وهو الأسلوب الايجابي فالاستجابة للانتقادات المتبادلة ، تساعد في تعديل السلوك والخطط والسياسات ، ويمكن للعلاقات العامة أن تستفيد من وسائل الاتصال الجماهيري كأنظمة اجتماعية تساهم في بناء المنظمات والمؤسسات الموجودة داخل النسيج الاجتماعي بمفهومه الشامل.

7. الجمهور الداخلي :

إن العلاقات العامة لا تستطيع رسم الصورة الطيبة بمعزل عن بقية الإدارات ، وهذه مسؤولية مشتركة بين كل العاملين في المنظمة ومن هنا تبرز أهمية السلوك الذي ينتهجه كل فرد من أفراد المنظمة مع الجماهير الأخرى وهذا يوضح دور العلاقات العامة في أي منظمة وهي التي تحدد أطرا لطرق التعامل مع الجماهير ، وأساليب التخاطب معها .

8. المسؤولية الاجتماعية :

تأتي المسؤولية الاجتماعية عاملا آخر ، يوضح مدى حاجة أي منظمة معاصرة لوجود جهاز علاقات عامة يعمل على تقديم خدمات وأنشطة فاعلة لتحقيق تنمية المجتمع الذي تعمل فيه ، فالنهوض بالمسؤولية الاجتماعية يعود بالفائدة على المنظمة مما يؤدي الى تحقيق المنظمة لأهدافها التي تسعى إليها⁽¹⁾.

نشأة وتطور العلاقات العامة الدولية :

تعد العلاقات العامة في جوهرها من أقدم أدوات الاتصال عبر التاريخ فهي أداة استخدمت بأسماء مختلفة لإيصال معلومات وتوجيهات ورسائل جماعية أو فردية إلى جهات مختلفة ، وعبر بقاع العالم ، فالعلاقات العامة كأداة اتصال اقناعية أو ترغيبية أو تذكيرية أو توجيهية قديمة قدم التاريخ البشري فالأديان كلها استخدمت العلاقات العامة لنشر معتقداتها وأفكارها ورسالاتها في أوقات السلم والحرب.

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، المرجع السابق ، ص 37 .

إلا أن جذور العلاقات العامة الدولية بصفتيها الحديثة وتسميتها تعود إلى عام 1802م فقد استخدمها الرئيس الأمريكي توماس جيفرسون ثالث رئيس للولايات المتحدة الأمريكية في رسالة بعث بها إلى الكونغرس الأمريكي دعاه فيها إلى العمل من أجل مصالح الولايات المتحدة الأمريكية والالتزام بالدستور الأمريكي وعدم حجب الحقائق عن الشعب والسعي لتمتين علاقات الولايات المتحدة الأمريكية على أسس العدالة والمساواة كما طالب أعضاء الكونغرس بأن يكونوا على قدر عال من المسؤولية في التعامل مع قضايا الشعب وهمومه .

ومن الملاحظ أن الرئيس جيفرسون خاطب في رسالته الجمهور الداخلي (أعضاء الكونغرس) والجمهور الخارجي (الشعب الأمريكي) وهو ما يعطي العلاقات العامة الحقيقية أبعادها باعتبارها أداة اتصال وتواصل فعالة تستهدف الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي .

وهناك من يرى أن المحامي الأمريكي لانفوس بليك قد ألقى محاضرة قيمة في ولاية أوهايو الأمريكية عام 1811م أشار فيها إلى أهمية العلاقات العامة الدولية ودورها في تعزيز سمعة المنظمات الإنسانية⁽¹⁾.

والواقع أن العلاقات العامة الدولية باتجاهاتها الإقناعية وأساليبها وآلياتها ومدلولاتها التجارية التي آمن بأن بقاءها ونموها في عصر المنافسة واتساع الأسواق وتغير أذواق المستهلكين والعملاء يعتمد اعتمادا كبيرا على قدرتها على أرضاء جماهيرها من خلال آليات تضمن أعلى درجات الاتصال والتواصل بهذه الجماهير وتقديم سلع وخدمات تشبع حاجاتهم ورغباتهم ، ليس فقط كسلع وخدمات شاخصة وإنما أيضا كسمعة وتاريخ وخبرات⁽²⁾.

لقد أصبحت العلاقات العامة في المجتمع الحديث معقدة وليست بسيطة ذلك أن المجتمع الحديث أصبح نفسه معقدًا فقد اتسع العمران وساد النشاط الصناعي والتقدم العلمي والتكنولوجي ، وظهرت المؤسسات الكبيرة التي تضم آلاف العاملين وتتعامل مع الملايين من البشر ليس في المجتمع المحلي فحسب بل على نطاق العالم ولقد تضخمت أعداد الجيوش وزادت أعداد الطلاب طلبة العلم واتسعت النقابات

(1) بشير العلق ، العلاقات العامة الدولية ، ط ، ع (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2010م) ص 12 .
(2) المرجع السابق ، ص 15 .

والاتحادات العالمية وأصبحت نظم الحكم السياسية معقدة سريعة التغير واطردت المخترعات العالمية التي غيرت وجه التاريخ والعلاقات الدولية والسلوك الدولي وأصبح على رجال العلاقات العامة في المجتمع الحديث أن يوجهوا عناية خاصة إلى الدراسات العلمية للعلاقات الإنسانية بين الفرد والجماعة وبين فئات الجمهور المختلفة وبين المؤسسات الحكومية والأهلية وحتى بين الدول بعضها وبعض على أسس جديدة تصنع في حساباتها هذا التطور الضخم والمستمر في شتى المجالات في الصناعة وفي القوات المسلحة وفي التربية والتعليم والإعلام وحقيقة أن المدينة الحديثة المتطورة السريعة التغيرات قد أوجدت هذه الضخامة وأبرزت تلك التعقيدات إلا أنها قد ابتكرت طرق المواصلات الحديثة ووسائل الاتصال فائقة السرعة ووسائل الإعلام الحديثة تحتاج إلى مهارات متخصصة يكون عليها أن تبسط الحقائق المعقدة والمعلومات المتخصصة وتشرحها وتفسرها للجماهير⁽¹⁾.

وبرزت العلاقات العامة الدولية على الصعيد الدولي لاعتبارات تتعلق باتساع اسواق العالم وتناميها ورغبة الشركات والمنظمات في الحصول على حصص سوقية أكبر في الاسواق العالمية وتشير التقارير والابحاث إلى أن أول شركة في العالم استخدمت العلاقات العامة الدولية كانت شركة الاسمدة والكيماويات والمنظفات ، وكان ذلك في العام 1931م فقد أدرك نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق أن العالم لا يمكن أن يكون متشابهاً في حاجاته ورغباته ففيه ثقافات مختلفة وعادات وتقاليد متباينة وسلوكيات شراء مختلفة ، ومن هذا المنطلق وجه نائب رئيس مجلس إدارة الشركة للتسويق مجموعة من الرسائل إلى فروع الشركة ووكلائها في سبعة عشر بلداً خارج أمريكا تضمنت النقاط الأساسية التالية:

- 1/ أن الفوز بثقة الزبائن والموردين والوكلاء يعتمد على قدرة الشركة على فهم ثقافات هؤلاء وعاداتهم وتقاليدهم وخصوصية متطلباتهم ونزعاتهم واساليب حفزهم.
- 2/ العلاقات العامة هي نشاط تعبوي بالدرجة الأساس لن يكون نمطياً أبداً ولا يفقد قيمته الحقيقية ، التعبئة هنا يجب أن تفصل على مقياس الشعوب (الجماهير) لأن جماهير أمريكا تختلف عن جماهير البلدان الأخرى .

(1) منصور عثمان محمد زين ، العلاقات العامة الدولية ، ب ط (الخرطوم ، مطبعة جامعة افريقيا العالمية ، 2011م) ص170.

3/ تهدف العلاقات العامة الدولية إلى تحقيق قدر من الانسجام الجماعي وأن هذا الانسجام لن يتحقق إلا وفق ادق فهم لثقافات الشعوب المختلفة وعاداتها .

4/ لكل رأي عام في أي منطقة جغرافية أو إقليم أو دولة اتجاهات تختلف عن الأخرى وبالتالي يجب أن تكون العلاقات العامة دولية وليست محلية أو إقليمية ضيقة وعلى نفس المنوال تم استخدام العلاقات العامة الدولية على أساس كونها أداة تأثير ذات خصوصية عالية وأن هذه الخصوصية تجسدت في الرسالة الشهيرة التي أعدها رئيس مجلس إدارة شركة Rolls Royce للسيارات الفارهة عام 1936م والتي تضمنت مجموعة من الارشادات الخاصة بجوهر العلاقات العامة الدولية والتي تتمثل فيما يلي:¹

أ) أن الفهم المتبادل بين الشركة وعملائها وجمهورها المنتشرين حول العالم لا يتحقق إلا من خلال رؤى واضحة وفهم أكيد للثقافات المختلفة للشعوب وتفضيلها واتجاهاتها فالبشر ليسوا متساويين في الثقافات والتقاليد والاتجاهات والمواقف .

ب) لتكن العلاقات العامة الدولية في الشركة أكثر من مجرد أداة بيع فهي ينبغي أن لا تكون كذلك فالعلاقات العامة الدولية ينبغي أن تتسم بقدر عال من المصادقية والشفافية التي تخاطب ثقافات العالم المختلفة وأن تكون العلاقات العامة الدولية بمثابة مفتاح لسبر غور حاجات هذه الثقافات المختلفة ورغباتها ، وأنها أيضا بمثابة وسيلة ناجعة لجعل هذه الثقافات المتباينة تفهم رسالة الشركة ورؤاها وأهدافها .

ج) أن تعزيز سمعة الشركة يتحقق من خلال جهود الاتصالات وفي مقدمتها العلاقات العامة طالما أن المنافسة شديدة جدا الآن وأن الشركة بحاجة لتعزيز سمعتها إبراز انجازاتها .

وفي عام 1913م اجتمعت 38 شركة أمريكية لمناقشة إمكانية تنظيم معارض تجارية نوعية مشتركة ، وكان هذا أول نشاط تجاري منظم كجزء من جهود العلاقات العامة حيث أن الهدف من عقد هذا المعرض لم يكن مجرد بيع المنتجات المعروضة ، وإنما تعزيز سمعة الشركات المشاركة في المعرض من خلال تعريف الجمهور بنشاطاتها وفعاليتها وتسليط الضوء على برامجها واستراتيجياتها .

¹ . بشير العلق ، العلاقات العامة الدولية، مرجع سابق ، ص 22.

وفي العام 1916م شهد انعقاد أكبر معرض تجاري في العالم استضافته ولاية كاليفورنيا ، وعقد بالتزامن مع معرض تجاري في لندن، وذكر منظمو المعرضين في وقتها أن انعقاد هذه الانشطة يقع في إطار ما أُصطلح علي تسميته بالمعارض التجارية الدولية، وربما انبثقت فكرة مثل هذه المعارض من رغبة الشركات المشاركة في انتهاج أساليب وفنون العلاقات العامة الدولية.

ومن الملاحظ أن الرسائل الإبداعية والإقناعية والتذكيرية وتلك التي تتضمن قدراً عالياً من جهود العلاقات العامة خصوصاً تلك التي تهدف إلي تعزيز وسمعة الشركات، كما استهدفت أنشطة العلاقات العامة الدولية في المعارضين التجاريين المذكورين الجماعات المؤثرة وقادة الرأي وقد حصل ذلك لأول مرة ما يدل علي أهمية هذه الجماعات في التأثير علي الرأي العام وكان هدف رسائل العلاقات العامة في هذا السياق توجيه الرأي العام وتوعيته بالاتجاهات التي تحقق الصالح العام ويعد هذا من أبرز وأهم الأدوار والأهداف الخاصة بالعلاقات العامة الدولية.

وفي العام 1946م أدركت العديد من المنظمات والشركات أن إزدياد المستوي العلمي والثقافي للجماهير أدي إلي زيادة وعيهم وإدراكهم بما يجري حولهم من أحداث وبالتالي سارعت هذه المنظمات إلي إبتكار وسائل النشر واستقلال وسائل الإعلام كافة للتأثير بالرأي العام وذلك باستخدام لغة راقية ورفيعة المستوي، في كافة وسائل الإعلام وذلك لتكوين صورة ذهنية جيدة عن الشركات بعد أن كان التركيز يصب علي المنتجات وهنا برز دور العلاقات العامة الدولية وتم التمييز بين الإعلان الذي يركز علي المنتجات والعلاقات العامة التي تركز علي سمعة المنظمة أو الشركة. وكانت شركة جنرال اليكتريك قد استحدثت في عام 1947م قسماً متخصصاً أسمته واعي الجمهور ليقوم بمهام ووظائف العلاقات العامة الدولية. وفي العام 1950م دخلت العلاقات العامة الدولية ضمن دراسات السوق الدولية حيث بادرت شركة Union Parcel للشحن إلي استحداث قسم خاص بالعلاقات العامة أرفقته ضمن نشاطات التسويق والمبيعات.

وفي عام 1956م وبفضل التطور الحاصل في وسائل الإعلام المختلفة من ناحيتي الكم والنوع بدأت العلاقات العامة الدولية تأخذ أبعاد ومسارات جديدة تمثلت في الآتي:¹

1/ التركيز علي العلاقات العامة لبناء صورة جيدة عن الشركة وإعتبار العلاقات العامة الدولية العنصر الرئيسي في تمكين الشركة من تعزيز سمعتها في أذهان جمهورها الداخلي الخارجي أيضاً إعتبار العلاقات العامة الدولية جهداً أساسياً من جهود البيع الدولي.

2/ العمل باتجاه التأثير في اتجاهات الرأي العام من خلال:

أ. التقرب بشكل أكبر من الجمهور.

ب. العمل بشكل تنظيمي علي معالجة مشاكل الجمهور.

ج. الوفاء بالعهد التي تقطعها الشركة علي نفسها.

د. توفير المعلومة الدقيقة والصادقة التي تنور طريق الجمهور.

هـ. انتهاج فلسفة رعاية الجمهور من أجل خدمة المصلحة العامة.

و. تفضيل المصالح العامة علي المصالح الخاصة الضيقة.

وبعد نهاية الحرب العالمية الأولى وما تلاها من أبحاث متعمقة عن العلاقات

العامة أصبح لها قواعد وأصول ومبادئ أخلاقية ومهنية وذلك بفضل الآتي:

1/ تزايد عدد وقوة جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلك والمواطن.

2/ تنامي عدد جمعيات العلاقات العامة كجمعيات العلاقات العامة الأمريكية

والمعهد البريطاني للعلاقات العامة والجمعية الملكية للعلاقات العامة والإعلام،

ومؤسسة النشر الإعلامي البريطانية ومؤسسة أبحاث ودراسات الرأي العام

البريطانية، ومنظمة العلاقات والاتصالات العالمية الأمريكية وغيرها من المعاهد

والجمعيات العلمية⁽²⁾.

لقد شهدت العلاقات العامة في إطار التاريخ المعاصر للعلاقات بين الدول

وكذلك بين الفئات الاجتماعية ولاسيما في ظل وطأة الإستعمار والقهر والاستغلال

والاستبداد والديكتاتورية الحقيقية، علاقات طابع الدجل السياسي والاجتماعي

¹ . بشير العلق ، العلاقات العامة الدولية ، مرجع سابق ، ص 25.

⁽²⁾ بشير العلق، مرجع سابق، ص25.

مقرونة بشتى أساليب غزو العقول والتأثير في الجماهير وخداعهم وتضليلهم و علي هذا النحو تطورت أساليب العلاقات العامة وأدواتها الإعلامية لتحمل في مضمونها مقولات الحقبة التاريخية ومقاصدها، وهكذا تتباين صور العلاقات العامة بتباين الحقب التاريخية بمساحاتها وعددها فإنها جميعاً تشترك في حاجتها للاتصال والعيش الإنساني السليم وتبادل المصالح والرأي والمعاش⁽¹⁾.

إن من أهم التطورات في العلاقات العامة الدولية التطورات التي شهدتها العلاقات الدولية في العصور الحديثة ازدياد عدد الدول مقارنة بالعصور القديمة والوسطى وظهور دول جديدة لعبت دوراً في السياسة الدولية كالولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفيتي والصين واليابان وغيرها، وبسبب تعدد الدول المؤثرة في سير العلاقات الدولية كثرت النزاعات بينها بسبب تضارب مصالحها إلا أنها أيقنت أن الحرب لا يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق الأهداف القومية لذا لجأت الدول إلى عقد المؤتمرات لمناقشة القضايا العالمية بغرض التوصل إلى الحلول السلمية فنتج هذه المؤتمرات ميثاق دولية تحكم العلاقات بين الدول وكان لا بد من وجود جهة محددة ترعى تنفيذ هذه الميثاق فظهرت المنظمات الدولية الفنية والمتخصصة ثم المنظمات السياسية ممثلة في عصبة الأمم ثم منظمة الأمم المتحدة ونتيجة للتطور في مجال القوة العسكرية ظهرت أسلحة الدمار الشامل والتي أثبتت كفاءتها أكثر من الوسائل العسكرية، فضلاً عن كونها لا تتطوي علي خسائر مادية. إلا أن ظهور أسلحة الدمار الشامل جعلت الدول تتجه نحو التعايش السلمي وحل النزاعات بالوسائل السلمية وبالتالي ظهرت عوامل جديدة أثرت في العلاقات الدولية ومن أهمها الاقتصاد والأيدلوجيات والثقافة.

تألف النظام الدولي في العصور القديمة من عدة أقطاب لها تأثير في العلاقات الدولية ثم تحول إلى نظام أحادي القطبية عندما أستولي الرومان على كل العالم المتحد، أما النظام الدولي في العصور الوسطى فتعددت فيه الأقطاب وأستمر كذلك حتى العصور الحديثة ثم تحول إلى نظام ثنائي القطبية بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية والإتحاد السوفيتي ، وبعد نهاية الحرب الباردة بينهما انفردت أمريكا بقيادة

(1) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 191.

العالم الجديد، إذاً فقد لعبت القوة بمفهومها الواسع دوراً مهماً في العلاقات الدولية في كافة العصور وبالتالي فإن من يمتلك القوة يصبح هو الإقدر علي التأثير في العلاقات الدولية⁽¹⁾.

إن الرؤية التاريخية للعلاقات العامة تعكس لنا مجمل عام للاجتهادات والتراكمات الفكرية والنظرية للعلاقات العامة وأساليبها، وأن عرضنا لواقع هذه العلاقات في إطار البناء التاريخي لهذا الميدان يطرح للفكر العالمي حقيقة مفادها إن العلاقات العامة نشأت لتتسجم إلي حد ما وحاجة فئة معينة من البشر، فضلاً عن إقامة تلك العلاقات بين الدول هي الأخرى تقررها حالة التوازن المصلي بين طرفين، وأن تطابق هذه المصالح أو تعارضها تحددها معطيات العقل وعلي وجه الإطلاق⁽²⁾.

مفهوم العلاقات العامة الدولية :

العلاقات العامة الدولية تعرف تبعاً لطبيعة منهج العلم الذي يعنى بواقع العلاقات الدولية واستقرائها بالملاحظة والتجريب أو المقارنة من أجل التفسير والتوقع وبذلك ينحصر هدف علم العلاقات العامة الدولية في التحليل الموضوعي لهذه العلاقات وبما ينتهي إليه من تنظير أحداث الواقع الدولي وعلم العلاقات العامة الدولية هو لذلك علم تجريبي شأنه في هذا الشأن علم الاجتماع وعلم السياسة وموضوعه الكشف عن حقيقة الظواهر السياسية الدولية.

العلاقات العامة الدولية لا تختصر بالطبع في ضبط العلاقات السياسية بشكل صارم ، أنها تهتم بجميع مظاهر الحياة الاجتماعية وبالتالي بالتداخل بسن الظواهر الداخلية والوقائع الدولية هكذا فإن أي ظاهرة اجتماعية ، أيا كان طبيعتها ومصدرها ومحتواها يمكن اعتبارها بياناً للحياة الدولية انطلاقاً من الآونة التي تتجاوز فيها أو حتى تميل فقط إلى تجاوز حدود الدولة ، ولكي يكون الأمر موضوع علاقات دولية يجب ويكفي أن تكون العلاقات الاجتماعية موضوع الخلاف قد تجاوزت في إحدى مكوناتها اطار مجتمع دولي محدد، فإن العلاقات الدولية تعنى الجهد المخطط

(1) فيصل محمد أحمد خالد أوندي، العلاقات العامة الدولية في الإسلام، ط¹ (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، 1430هـ -

2009م) ص 29

(2) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 192

بتكوين فهم متبادل عن طريق سد الفجوة التي تنتج نتيجة اختلاف المكان واللغة والثقافة بوجه عام ، يتسع مفهوم العلاقات العامة الدولية ليشمل كل الأنشطة الاتصالية التي تعبر الحدود من دولة إلى أخرى وتأخذ طريقها إلى الشعوب مكونة صورة قومية في أذهان بعضها عن الآخر ، ويأتي شمول المفهوم ليضم كل الأنشطة الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تمارسها الأجهزة والوسائل عبر القنوات ذات الصيغة الرسمية التي تواجهها دولة ما أو يمارسها افراد الشعب عبر الاتصال المواجهي في علاقاتهم الاجتماعية والثقافية والاقتصادية مع الشعوب الأخرى من خلال الهجرة والتجارة والوقود والزيارات في إطار السياحة والأسفار المختلفة الأغراض¹.

إن نشاط العلاقات العامة الدولية لابد أن يرهاها جهاز رسمي يكون مبادرا وفاعلا بذاته في هذا النشاط غير الرسمي الذي يقوم الأفراد المنتسبين إلى بلد ما ، وحتى يكون هذا الكيان مؤثرا لابد له من تخطيط واضح وجهود مستمرة في هذا المجال فالعلاقات العامة الدولية ظهرت ملامحها في الدبلوماسية الرسمية والدبلوماسية غير الرسمية (الشعبية) لقد اجتازت مساحات كبيرة في الأوساط الإنسانية المختلفة في دول العالم المتقدمة التي تزايدت فيها كل فرص الإنتاج والعمل وتطورت للعلاقات وتعقدت كثيرا بسبب الزيادة في عدد السكان وتطور العلوم والتكنولوجيا وسهولة الاتصال ، يقوم جهاز العلاقات العامة الدولية بالتنسيق مع سائر الجهات المعنية بالثقافة في أي بلد بالتركيز على إبراز الهوية الثقافية للمجتمع بشكل واضح عبر الوسائل الإعلامية وعبر ممثلي المجتمع من خلال اتصالهم المستمر بقيادة المجتمع الأخرى ، فالهدف الثقافي إذن هو من الأهداف التي تسعى لها الدول المتقدمة في تحقيقه عبر العلاقات العامة الدولية وهو يقود للتبعية والتقمص الوجداني لدى شعوب حول العالم الثالث وكل ذلك يقود لتحقيق الأهداف الأخرى الاقتصادية والاجتماعية .

تتطور العملية الاجتماعية التي تعبر عن ذاتها في الاتصال وفي العلاقات المتبادلة بين الجماعات التي تتفاعل اجتماعيا حيث تتبادل هذه الجماعات المعاني

¹ منصور عثمان محمد زين ، مرجع سابق ، ص 167.

المشتركة ويمارسون التأثير المتبادل على سلوك بعضهم وتوقعاتهم وفكرهم من خلال الرموز والاشارات حيث بدأت العلاقات الدولية تأخذ شكلها الخاص بظهور الدول في صورتها الحديثة في منتصف القرن السادس عشر 1648م عقدت الدول الأوروبية أول مؤتمر للتشاور في شئونها وحل مشكلاتها وإرساء السيطرة والإخضاع⁽¹⁾.

إن العلاقات العامة الدولية في مجموعها انعكاسات للمستويات القائمة في الدولة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً ومن العوامل التي اثرت في تطور العلاقات العامة الدولية²:

1/ تطور الفكر السياسي عند الناس خصوصاً بعد الثورة الصناعية حيث تحولت من أنظمة ديكتاتورية إلى أنظمة هدفها إرضاء الجمهور العام والسير باتجاهاته وفق رغباته الأساسية كما كان في المجتمع الفرنسي وكذلك الأمريكي والألماني أما في الولايات المتحدة فنلاحظ ذلك واضحاً من خلال الخطاب الذي ألقاه الرئيس جورج واشنطن عام 1876م حيث قال : إن من واجب الدولة أن تعرف الجمهور بنشاطاتها حتى تأمل كسب تأييد الرأي العام لها .

2/ اهتمام الإدارة بالإعلام ساعد تطور وسائل الاتصال سواء منها المسموعة أو المكتوبة إلى تطور العلاقات العامة من خلال تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الجمهور والإدارات .

3/ الأحزاب السياسية لعبت دوراً مهماً في العلاقات العامة من خلال الحملات الانتخابية التي كان الهدف منها التأثير على الرأي العام ولكسب أصوات الناخبين .

4/ الدعاية والعلاقات العامة: الدعاية: عبارة عن وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور لمصلحة المنشآت بينما العلاقات العامة وسيلة من وسائل كسب ثقة الجمهور للصالح العام .

5/ تأثير الحروب: تسعى الحكومات في الحروب إلى بذل جهد إعلامي مكثف وواسع لتوثيق مدى التعاون والوفاق بينها وبين الجمهور فيما يتعلق بالصالح العام وتنظيم وتوزيع المحروقات وضبط الاسعار وتحديد الأجور وتنظيم أمور العمال

(1) منصور عثمان محمد زين ، مرجع سابق ، ص 168 .
(2) حسين ناجي عارف ، مبادئ العلاقات العامة ، ط 1 ، (دار يفا العلمية للنشر والتوزيع ، 1431هـ - 2010م) ، ص 15 .

خاصة في المصانع الحربية أو أية أمور أخرى كتلك التي تتعلق بكيفية دعم الجهد الحربي بكل وسائله وإجراءاته الممكنة .

6/ المنافسة بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة التشريعية : هي التي تقوم بالمصادقة على القوانين المقترحة أو عدم المصادقة .

السلطة التنفيذية: هي التي تقوم بتنفيذ القوانين المصادق عليها من السلطة التشريعية . حيث أن السلطات تتنافس على خدمة الجمهور وهذا يعود على العلاقات العامة بفوائد كثيرة من بينها زيادة العرض أمام الجمهور لإجراء الاتصال خصوصا مع نوابه وكذلك توسيع نطاق العلاقات العامة حدود أوسع .

7/ دور الجامعات والكليات التي تدرس العلاقات العامة والعلوم الاجتماعية الأخرى .

8/ ظهور الدول النامية (المرض والجهل والفقر من مزايا الدول النامية) الاستقلال ساهم في تنمية العلاقات العامة في هذه الدول إلا أنه لم يرقى إلى المستوى المأمول وذلك بسبب تخلف الشعوب ونظرة الأنظمة إلى أن الشعب لا يستطيع أن يشارك بشكل فعال في اتخاذ القرارات ولكثرة المشاكل التي تحيط بهذه الدول .

9/ دور المنظمات الدولية والإقليمية حيث تعمل على كسب ثقة الجمهور من خلال الخدمات التي تقدمها مما أعطى العلاقات العامة زخما ونموا وتطورا .

10/ التكنولوجيا الحديثة: ساهمت وسائل الاتصال والتي من خلال أجهزتها بدأ التفاعل بين الشعوب يسير بشكل أسهل مما انعكس إيجابا على العلاقات العامة وتطورها⁽¹⁾ .

إن التخطيط الجيلالتأثير في الرأي العام وإقامة الاتصال الجيد بين الإدارة والجمهور في إطار الصفات الجيدة والسلوك المسؤول يعد إطارا مهما لميدان عمل العلاقات العامة وهذا السياق يغلب على العلاقات النزعة الاجتماعية لإقامة التفاهم بين أطراف العلاقات العامة ، فقد أشار في هذا الصدد أبين خلدون في مقدمته إن المرء لا يستطيع أن يعيش بمفرده على الإطلاق فهو لا يستطيع أن يتجنب شر ما هو أقوى منه ومن الحيوانات ولا يستطيع أن يؤمن احتياجاته بنفسه من مأك

(1) حسين ناجي عارف ، مبادئ العلاقات العامة ، ط1 (دار يفا العلمية للنشر والتوزيع ، 1431-2010م) ، ص16.

ومشرب ولبس فلا بد له من أن ينخرط مع الآخرين ليشكل ما يسمى بالمجتمع ، وعلى هذا الأساس فلا بد أن يبني علاقات اجتماعية مع غيره من بني البشر⁽¹⁾ .

الفرق بين العلاقات العامة والإعلان والإعلام :

غالبا ما يتم الخلط بين هذه المصطلحات الثلاثة ولكي يتضح مفهوم العلاقات العامة لابد من توضيح الفروق بين المفاهيم الثلاثة .

فالإعلان هو مهمة تسويقية تعتمد على وسائل الاتصال الجماهيري فالإعلان فيها ذو اتجاه واحد ، ويتم تمويل الإعلانات من قبل المعلن .

بينما العلاقات هي مهمة إدارية تعتمد على جميع أشكال الاتصال المتاحة من الاتصال الشخصي إلى الاتصال الجماهيري ، وطبيعة الاتصال فيها ذو اتجاهين ، وتظهر وسائل العلاقات كمقالات وقصص إخبارية وافتتاحيات غير مدفوعة الثمن .

أما الإعلام فهو نشر القصص الإخبارية في وسائل الإعلام المختلفة وهي بهذا المعنى تكون أداة من أدوات العلاقات العامة وقد توظف العلاقات العامة للإعلان لخدمة أهدافها .

ومن خلال هذا التعريف يمكننا الدخول إلى علم العلاقات العامة لنتعرف عليه باعتباره احد النشاطات الهامة التي برزت في القرن العشرين ، لتكون ضمن الفعاليات التي تسهم وسائل الإعلام الجماهيري في تنفيذها وتشمل العلاقات العامة مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في المؤسسة مثل التعرف على اتجاهات الجمهور التي تؤثر على عمل المؤسسة لدى الجمهور وقياس اتجاهات الجمهور حول سياسات المؤسسة ونتائج وخدماتها⁽²⁾ .

إن مفهوم العلاقات العامة وتعريفها يختلف حسب المهمة الوظيفية للعلاقات العامة وحسب القائم بالتعريف ونظرتهم لمهنة العلاقات العامة الوظيفية فتركز بعض تعاريف العلاقات العامة على الجانب الاتصالي بينما يركز بعضها على الجانب الإداري وبعضها يركز على الجانبين الإداري والاتصالي، وتتفق معظم تعاريف العلاقات العامة على أنها هي :

(1) طارق شريف يونس ، مرجع سابق ، ص 193 .
(2) صالح خليل أبو صيع ، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط5 (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1427 هـ - 2006 م) ص398.

وظيفة إدارية واتصالية في آن واحد كما أن وضع تعريف للعلاقات العامة أمر يكتنفه العديد من الصعاب وذلك للأسباب الآتية :

1/ أن العلاقات العامة علم وفن حيث التكوين .

2/ عدم القدرة على تحديد مضمون الألفاظ حيث يشير مصطلح العلاقات العامة إلى ثلاث معاني مختلفة كما قد يستخدم كبديل لها وهذه المعاني هي الإعلام والاتصال والأمور العامة .

3/ أن مصطلح العلاقات يضمن ركنين أساسيين هما :

(أ) المفهوم النظري :

وهو كون العلاقات العامة فلسفة الإدارة .

ب) المفهوم التطبيقي

أي الوسائل المتبعة لتحقيق تلك الفلسفة .

4/ إن المفهوم التطبيقي للعلاقات العامة يتضمن أكثر من معنى :

(أ) فهو قد يعني السياسات والإجراءات التي تحافظ عن طريقها المنظمة على رضا تأييد جماهيرها .

(ب) وهو أيضا قد يعنى النشاط الإعلامي الموجه إلى كسب تأييد جماهير المنظمة لها عن طريق شرح وتوضيح أعمالها .

ولما كان من الضروري وجود تعريف محدد ومقبول للعلاقات العامة وذلك للأسباب التالية :

1/ المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الوظيفية الأخرى .

2/ إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عمل جيد لها .

3/ إمكانية وضع الخطط والبرامج التي يسير وفقا لها النشاط الإداري .

ولذا فقد تناول كثير من الكتاب تعريف هذا المصطلح وتباينت تلك التعاريف حسب اهتمامات الكتاب فمنهم من اهتم بالناحية القانونية ومنهم من اهتم بالنواحي

الاقتصادية أو الإدارية وبهذا تولد عديد من التعاريف توضح مفهوم العلاقات العامة ، من حيث أنه بالنظر إلى اللفظين المكونين للمفهوم فإن لفظ علاقات يعني :
محصلة الصلات والاتصالات التي تقوم بين مؤسسة معينة وجماهيرها
فالعلاقات هنا قائمة بين طرفين لذلك فإن هذه الصلات والاتصالات تسير في اتجاهين من المؤسسة لجماهيرها والعكس كذلك .
والصلات والاتصالات في هذه الحالة تأخذ شكل العلاقة الدائرية التفاعلية التي تقوم على أساس علاقة التأثير أما كلمة عامة: فيقصد بها الجمهور وبالنظر بشكل متعمق في معنى كلمة عامة لابد من التمييز بين أربعة مفاهيم متقاربة وهي :
الجماعة ، الحشد ، العامة ، الجماهير .

* الجماعة :

تعني مجموعة صغيرة من الأفراد يعرفون بعضهم وهم على وعي كامل بأهداف العضوية التي تجمعهم ويشتركون في محصلة قيم مشتركة وبناء من العلاقات مستقر عبر الزمن ويعملون على تحقيق أهداف مشتركة .
* الحشد:

قطاع أعرض من الجماعة لكنه محدد في مساحة جغرافية يمكن ملاحظتها وتشكيلية نادر ومؤقت ومن العناصر نفسها وربما تجمع أفراد هوية واحدة لكنها تكون مبنية على مزاج له بناء أو تنظيم اجتماعي أو معنوي مؤقت ويندمج أعضاء الحشد بشكل مؤقت نتيجة حدث معين والحشد قادر على الفعل لكنه فعله يستند إلى العاطفة .

* العامة :

قطاع أعرض من الحشد مشتت وغير متجانس ويتكون حول قضية أو حدث معين هدفه تقديم رأي أو الدفاع عن مصلحة ، يسعى إلى تغيير ما هو قائم وغالبا ما يتكون من القطاع المتعلم من السكان وترتبط أصوله بالفكر الليبرالي .
* الجماهير:

قطاع أعرض من العامة بدرجة كبيرة جداً ، أعضاؤه لا يعرفون بعضهم بعضا ليس له درجة وعي بنفسه وهو غير قادر على العمل المنظم غير متجانس من حيث انتماءاته الاجتماعية والسكانية غير قادر على الفعل ولكن يمكن الفعل من خلاله ، وفي مجال العلاقات العامة يمكن القول أن مفهوم العامة يعني الجمهور المتباين الذي يتصل عمله أو ترتبط مصالحه بمؤسسة معينة هذا الجمهور يتكون عبر ثلاثة مراحل :

1/ الجمهور الكامن :

ويتسم هذا الجمهور بدونية معرفته للحقائق وما يدور حوله غير متابع للأخبار وأن تعرض لها بالصدفة فلا يبدي اهتماما بمعالجة الأمور أو فهم الموضوعات المطروحة وهذا النوع من الجمهور يعيش في ظل مشكلات معينة دون أن يستشعر هذه المشكلات أو يبني موقفا تجاهها .

2/ الجمهور الواعي :

يتسم بأنه يمتلك معرفة حول ما يدور حوله وتتفاوت هذه المعرفة بين أفراده من المستوى البسيط المسطح إلى المعرفة الدقيقة المتعمقة بسعي إلى الحصول على المعلومات لكنه يبقيها في إطارها المعرفي دون أن يحولها إلى افعال .

3/ الجمهور النشيط:

نسبته غالباً ما تكون قليلة لكن أعداده تكون كبيرة نسبياً أفراد هذا الجمهور يسعون إلى متابعة المعلومات ويعملون على تفعيلها بمحاولة التعامل مع المشكلات وتغيير الواقع .

ويفيد التعرف على منهج المراحل الثلاث في تشكيل مفهوم العامة بحيث يمكن التوجه إلى كل مستوى من مستويات الجمهور بما يناسبه من خطاب يتضمن مستويات متباينة للاستمالة والإقناع⁽¹⁾.

وهذه بعض المفاهيم الواردة في العلاقات العامة :

1/ تعريف الاتحاد الوطني للعلاقات العامة في أمريكا :

العلاقات العامة وظيفة إدارية مخططة ومنهجية تصمم للمساعدة في تحسين وتطوير البرامج والخدمات التي تقدمها المنظمة التعليمية معتمدة على عملية اتصال ذات طريقتين من المنظمة إلى الجماهير الداخلية والخارجية وبالعكس وذلك بهدف تنمية وتنشيط فهم أفضل لدور وأهداف وسياسات وانجازات وحاجات المنظمة وتساعد برامج العلاقات العامة التعليمية في تفسير اتجاهات الجماهير كمدخل أساسي لصياغة سياسات وخطط وبرامج المنظمة بما يتفق مع مصالح واهتمامات الجماهير وكذا القيام بالأنشطة الإعلامية اللازمة لكسب فهم وثقة وتأييد ومساندة الجماهير⁽²⁾.

2/ تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة :

العلاقات العامة وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وذلك عن طريق تقييم الرأي العام والمتعلق بها من أجل ربط

(1) محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، ط1، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص17 .

(2) عصام الدين فرج ، أسس العلاقات العامة ، ب ط (دار النهضة العربية ، ب ت) ، ص 6 .

سياستها وإجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفأ عن طريق المعلومات المخططة ونشرها⁽¹⁾.

3/ تعريف ايفي لي للعلاقات العامة من النظرة المهنية المتخصصة :

بأنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بالأمر وبهذا فإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام وتتصح الشركة بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال تهتم وتخدم مصالحهم⁽²⁾.

4/ تعريف روبينسون :

العلاقات العامة علم اجتماعي وسلوكي تطبيقي وهي تلك الوظيفة التي

تتضمن :

-قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة .
-مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها والأفراد والعاملين بها .

-تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.

-تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضا الجماهير وتفاهمها⁽³⁾.

5/ تعريف عبد الملك عودة :

بأنها عمليات إعلام تهدف إلى شرح تفاصيل وأهداف نشاط الإدارة الحكومية وقيامها بتحمل أعبائها ومسؤولياتها ونجاحها في تحقيق هذه الأعباء والمسؤوليات وبيان الأسباب التي أدت في بعض الأحيان إلى عدم تحقيق تلك النتائج وهذا يعتمد آثاره الاهتمام الدائم لدى المواطنين عامة وطالبوا الخدمة الحكومية خاصة ، وتهدف أيضا إلى تعريف المواطنين بأسهل وأقصر الطرق لانجاز أعمالهم في ميدان الإدارة الحكومية⁽⁴⁾.

(1) محمد عبده حافظ ، مرجع سابق ، ص 17 .

(2) عبد الرازق محمد الديمي ، مرجع سابق ، ص 36 .

(3) عصام الدين فرج ، مرجع سابق ، ص 7 .

(4) عبد الناصر احمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، ط ، ع ، (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 24 .

العلاقات العامة والأنشطة الاتصالية والأخرى :

فيما سبق عن مفهوم العلاقات العامة ونظرا لما قد يحدث من خلط بينه وبين مفاهيم الاتصال الأخرى كالإعلان والإعلام والدعاية ورغم إن هذه الفنون لا تعدو أن تكون أدوات ووسائل تستخدمها العلاقات العامة في نقل رسائلها الإعلامية والتأثيرية للجماهير فضلا عن كونها فنونا قائمة بذاتها لها مجالاتها المحددة وخلفياتها العلمية التي تستند إليها ، وأوجه التدخل بينها في مجالات التطبيق لهذا كان ضروريا أن تقارن بينها .

أولا : الإعلان :

هو نشر المعلومات والبيانات عن السلع والخدمات أو الأفكار أو المؤسسات أو غيرها بقصد بيعها أو المساعدة في بيعها أو تقبلها عن طريق استخدام وسائل الإعلام المختلفة نظير دفع مقابل ، وقد قدمت لجنة التعريفات التابعة لجمعية التسويق الأمريكية التعريف التالي للإعلان وهو: "الجهود غير الشخصية أو التي يدفع عنها مقابل بواسطة ممول لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات وترويجها" ، فكما يستخدم الإعلان للترويج لسلعة أو خدمة يستخدم أيضا لنقل وجهات النظر وعرض الأفكار وتفسير السياسات والأحداث وتقديم التوجيهات المفيدة للجمهور .

ويرى البعض إن الإعلان هو عملية اتصال تستهدف التأثير من البائع إلى المشتري على أساس غير شخصي حيث يفصح المعلن عن شخصيته ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة .

وبناء على ما سبق فإن الإعلان هو عملية نقل معلومات عن سلعه أو خدمة أو فرد أو مؤسسة أو غيرها إلى جمهور معين بقية التأثير على سلوكه لكي يتقبلها أو يقدم عليها .

ثانياً: الإعلام :

هو نقل الاخبار والمعلومات الجديدة التي تهم الجمهور في وقت معين ويقول : - روبين - إن الإعلان ليس وجهاً من وجوه العلاقات العامة وهو لا يعدو أن يكون جانباً من جوانب برامجها فمهمة الإعلام تختصر من الناحية النظرية في تزويد الجماهير بالآخبار والمعلومات والحقائق الثابتة التي تساعدهم على تكوين رأي سليم عن واقعة من الوقائع أو مشكلة من المشاكل أو قضية من القضايا ، بحيث يعبر هذا الرأي تعبيراً موضوعياً عن عقلية تلك الجماهير واتجاهاتهم وميولهم ، ومن الناحية التطبيقية يعتبر الإعلام أداة فعالة من أدوات العلاقات العامة للاتصال بالجماهير ، وإذا كان الإعلام مهمة من وظائف العلاقات العامة فإنها ليست الوظيفة الأولى ولكنها تأتي غالباً في نهاية البرنامج لأن الإعلام ليس هدفاً في ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق العلاقات العامة .

ثالثاً: الدعاية :

يعتبر مصطلح الدعاية من أكثر المصطلحات التي يتفق على معناها حتى بين المتخصصين في دراسات الاتصال ، وذلك إلى ما عانتها هذه الكلمة من استخدامات متعددة في الأنظمة المختلفة بعدها عن المعنى اللغوي للكلمة نفسها فالكلمة نفسها تدل على النشر ، بينما يعتبرها البعض الأخر مرادفة لكلمة الإعلان أو الترويج والبعض الأخر يطلق على نشر الآخبار السياسية على الجمهور بقصد التأثير عليه .

يقول - لندلي فريزر - : "إن الدعاية نشاط أو فن اغراء الغير بالتصرف بطريقة معينة بحيث أنه ما كان ليتصرف بها في حالة غياب هذه الدعاية ، وهي ليست محددة النطاق بمجال خاص من مجالات الحياة"⁽¹⁾.

ورغم أن أهم مجال تستعمل فيه يتعلق بالسياسة الدولية ، إلا أنه ليست كل دعاية سياسية دعاية عالمية وليست كل دعاية عالمية دعاية سياسية .

(1) محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1 (دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 87 .

ويعرف العالم الأمريكي - ليونارد دوب - : (الدعاية بأنها محاولة التأثير في شخصيات الأفراد والسيطرة على سلوكهم لأغراض تعتبر غير علمية أو ذات قيمة مشكوك فيها في مجتمع ما في وقت معين)⁽¹⁾.

ولما كانت الدعاية من الكلمات التي لم يتفق على مفهومها حتى الآن ونظرا لما عانته من استخدامات متعددة في أنظمة مختلفة تسبب في تشويه الكلمة وتغيير دلالتها ، فإنه ينبغي على الباحثين إلى التوضيح والبعد عن الغموض ، وليس معنى ذلك أن العلاقات العامة لا تلجأ إلى الدعاية ، ولكنها إذا لجأت إلى استخدامها فإنها تستخدم الدعاية البيضاء التي تخاطب العقل والعواطف السامية وتعتمد على المنطق في عرض الحقائق ، والدعاية البيضاء هي أسلوب من أساليب العلاقات العامة لنشر المعلومات والحقائق ، ومع أن أهداف العلاقات العامة وأهداف الدعاية قد تكون واحدة في بعض الأحيان إلا أن الدعاية نقيض من ذلك تستهدف التلاعب بالعقول وتشويه الحقائق والتدخل في حرية الاختيار .

يتضح مما سبق أن كلا من الإعلان والإعلام والدعاية ما هي إلا أساليب تستخدمها العلاقات العامة لنشر المعلومات والحقائق للتأثير الواعي المقصور لخدمة مصالح المؤسسات الجماهير التي تتعامل معها ، ولخدمة الصالح العام ، هادفة من ذلك إعلام الجماهير وتنويرها وتعريفها بالمؤسسات وذلك لتحقيق التفاهم والمشاركة ولحسب ثقة الجماهير وتأييدها ، وبناء سمعة حسنة وصورة ذهنية طيبة للمؤسسة في أذهان الجماهير⁽²⁾.

(1) المرجع نفسه ، ص 77 .
(2) المرجع نفسه ، ص 78 .

المبحث الثاني

وظائف العلاقات العامة الدولية

أن وظيفة العلاقة العامة من أقدم الوظائف الإدارية التي عرفها الإنسان فهي وظيفة تتعلق بذلك الجانب غير المرئي عادة من جوانب العملية الإدارية ويرى بيبلويس بأن للعلاقات العامة ثلاثة وظائف تاريخية وهي إعلام الناس وإقناعهم وإدماجهم بعضهم مع بعض ووظيفة الإدماج هامة للعلاقات العامة التي تسعى إلى تكيف الناس وإلى أن يقوموا بالتفسير وإلى اندماج الأفراد والجماعات والمجتمع وفهم الناس أساس في ظل المجتمع التنافسي والمعرفة هامة لكل فرد للتعامل مع الجمهور .

ويرى بريك وهاردولسن أن تعقيدات المجتمع الحديث جعلت من العلاقات العامة اليوم وظائف أي إدارة سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة حكومية أو اتحاد عمال أو جامعة أو اية وكالة أخرى والهدف من العلاقات هو الحصول على الدعم وتعاون الناس الذين تسعى المنظمة التأثير فيهم⁽¹⁾ .

إن تحديد وظائف العلاقات العامة في أي مؤسسة أمر في غاية الأهمية وخاصة وأن الخلط وصل إلى أن العلاقات العامة هي وظيفة كل فرد في المؤسسة المعنية لابد له أن يمارس العلاقات العامة ، وذلك لا يتأتى من خلال ممارسته لوظائف العلاقات العامة وإنما من خلال تعاونه مع إدارة العلاقات العامة لتحقيق أهدافها ، أما إذا تعلق الأمر بوظائف العلاقات العامة فلا بد من تحديدها وتحديد القائمين بها ، فالقول بأن العلاقات العامة وظيفة كل فرد في المنظمة يعني عدم حاجتها لمهارات ومؤهلات محددة ، وأن أي فرد في المنظمة يمكن أن يقوم بوظيفة من وظائف العلاقات العامة مفهوم غير صحيح .

فهناك اتفاق على طبيعة العلاقات العامة فيما يتعلق بوظائفها وأوجه نشاطها ، وذلك بالرغم من تطور وجهات نظر الأكاديميين والممارسين لهذه الوظائف والأنشطة وتطور الممارسة العملية لها .

(1) منصور عثمان محمد زين / العلاقات العامة في السودان ، ب ط (الخرطوم مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ، 2011م) ، ص41.

لذا يتوقف نجاح العلاقات العامة في أي مؤسسة على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذه الوظيفة واقتناعها أيضاً بضرورة تهيئة ظروف الممارسة الفعلية لها من خلال جميع العاملين بها من ناحية وعن طريق إدارة متخصصة لقيادة هذا العمل من الناحية الأخرى .

إن وظائف العلاقات العامة تتأثر بعوامل طبيعة المؤسسة من حيث الصغر أو الكبر والظروف المحيطة بها والبيئة التي تعيش فيها والأحوال التي تمر بها وكذلك النظام السياسي السائد و الأطر الاجتماعية السائدة والمنافسة في المؤسسات الشبيهة كعوامل مؤثرة في وظائف العلاقات العامة.

وقد حددت جمعية العلاقات العامة الدولية في العام 1990م وظائف العلاقات العامة الدولية فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- الارشاد القائم على فهم السلوك الإنساني .
 - 2- تحليل اتجاهات المستقبل والتنبؤ بما سيحدث مستقبلاً .
 - 3- بحوث الرأي العام والاتجاهات والتوقعات والمشورة حول القضايا الحيوية.
 - 4- بناء نظام اتصالي ثنائي مزدوج بناء على معلومات صادقة ودقيقة .
 - 5- تعزيز الاحترام المتبادل من خلال المسؤولية الاجتماعية .
 - 6- التنسيق بين المصالح العامة والخاصة .
 - 7- تحديد الأهداف والغايات ووضع برامج عملية وتنفيذها .
- أما وظائف العلاقات العامة خارج المؤسسة فهي :
- 1- أمداد الجمهور الخارجي بالمعلومات الصادقة عن المؤسسة وأهدافها ونشاطها و إثارة اهتمامه به .
 - 2- حماية المؤسسة من أي هجوم أو دعاية مضادة .
 - 3- التأكد من أن أنشطة المؤسسة وأهدافها تلقي الاهتمام الكافي من الجمهور الخارجي .
 - 4- التعرف على آراء واتجاهات الجماهير المختلفة والاستفادة منها في وضع السياسات واتخاذ القرارات المتعددة .

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، مرجع سابق ، ص66

45الاتصال الشخصي مع الجمهور الخارجي لانجاز حاجات وأهداف المؤسسة وجماهيرها⁽¹⁾.

يقول جابر محمد الطماوي أن العلاقات العامة لها ست وظائف هي :

أولاً: الوظيفة الإعلامية :

وتشمل أنشطة متعلقة باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية كالصحف العامة والإذاعة المسموعة والمرئية ووسائل الإعلام الخاصة بالمؤسسة مثل النشرات والمعارض والأفلام التسجيلية وتغطية المؤتمرات وإعداد كل المعلومات عن المؤسسة .

ثانياً : الوظيفة الاتصالية:

وتتضمن هذه الوظيفة النشاطات التي تستهدف الاتصال بجماهير المؤسسة عن طريق التفاوض والحوار والاتصال الشخصي دون استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية أو الوسائل الخاصة بالمؤسسة، مثل:

أ/ إجراء الاتصالات غير الرسمية مع جماهير المؤسسة.

ب/ إجراء الاتصالات مع القائمين علي وسائل الإعلام الجماهيرية.

ج/ تنظيم اللقاءات بين الإدارة العليا وجمهور العاملين.

د/ إجراء الاتصالات مع قادة الفكر والسياسة والعلماء.

هـ/ متابعة صندوق الشكاوي وعرضها علي الإدارة وإعداد إعلانات المؤسسة أيضاً .

ويقول أساتذة العلاقات العامة أن الوظيفة الاتصالية تلبى خمس احتياجات

أساسية للجمهور الداخلي وهي:

1/ أن تخلق الوعي لدي العاملين بأهداف المؤسسة وتنمية هذا الوعي باستمرار.

2/ أن تعلم العاملين بصورة منظمة ومستمرة بالتطورات المهمة والتي تؤثر علي

المؤسسة وعلي جمهورها الداخلي.

3/ أن تزيد من فاعلية العاملين كقائمين بالاتصال في المجتمع المحلي.

4/ أن تنمي في العاملين الاتجاهات المحاسبية وأن تحفزهم نحو المزيد من

الإنتاجية.

(1) المرجع السابق ، ص69.

15/ أن تشبع رغبات العاملين في الإطلاع علي كل ما يجري في المؤسسة وهو الاتجاه الذي يؤكد علي أن العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة وذلك بتحقيق التفاهم المتبادل بين الجماهير الداخلية والمؤسسة وذلك بتنمية الشعور بالانتماء لمؤسستهم.

ثالثاً : الوظيفة البحثية والاستشارية:

وهي الوظيفة التي تقوم بإجراء الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين الجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة، إضافة إلي دراسات تحليل المضمون لوسائل الإعلام وتقييم الحملات الإعلامية ومدى تحقيقها لأهدافها.

إن الوظيفة البحثية والاستشارية تتكامل مع بعضها البعض للخروج ببرامج تستند علي نتائج البحوث العلمية التي تجري علي كافة الجماهير المستهدفة وغيرها، كما تقدم العلاقات العامة كمستشار للإدارة العليا.

رابعاً : وظيفة التخطيط:

وذلك لاختيار أمثل استخدام ممكن للطاقات المتاحة لتحقيق أهداف معينة في فترة محددة من خلال رسم الإطار العام الذي يحدد الأنشطة التي تسعى العلاقات العامة لتنفيذها للوصول إلي الأهداف المنشودة، وتوضيح الطريق الأمثل لتحقيق هذه الأهداف وتشمل وظيفة التخطيط أنشطتها ما يلي:

1/ الإسهام في وضع الخطط العلمية المتطورة واستخدام الإستراتيجيات المختلفة.

2/التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى في المؤسسة.

3/ استقطاب الكفاءات للعمل في مجال العلاقات العامة في المؤسسة.

خامساً : وظيفة التقييم:

ويقصد بها قياس مدى نجاح برامج العلاقات العامة وأنشطتها المختلفة، والوقوف علي مواطن القوة وتدعيمها ونقاط الضعف وتلافيها ومدى فعالية برامج العلاقات العامة وبالتالي زيادة فرص النجاح المتوقعة لها بنسبة أفضل وتشتمل وظيفة التقييم علي ما يلي:

1/ استطلاع الرأي العام قبل تنفيذ البرنامج لمعرفة مدى مناسبته مع حاجات

الجماهير وتطلعاتها.

2/ إجراء بحوث التقييم عند تنفيذ البرامج وبعدها لتعديلها إذا تطلب الأمر ومعرفة تأثيرها.

وتتميز بحوث التقييم بالاستمرارية في كل مراحل العلاقات العامة ووظائفها الرئيسية وأنشطتها المتعددة وبرامجها المختلفة.
سادساً: وظيفة الخدمات والشؤون العامة:

وتشمل هذه الوظيفة المسؤوليات التي تقع علي عاتق المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه إضافة إلي إنتاج السلع والخدمات وتحقيق الأرباح وتتمثل هذه الوظيفة في ما يلي:

1. استقبال الوفود ومرافقتها.
2. إجراء التسهيلات العامة مثل تأشيرات السفر واستقبال المسؤولين.
3. الوظيفة الاجتماعية والإنسانية للمؤسسة.
4. توظيف بعض العاطلين عن العمل ومساعدة المحتاجين في المجتمع، وتبني المشروعات الخيرية التي تقوم بها المؤسسة⁽¹⁾.

أما علي عجوة فقد حدد وظائف العلاقات العامة ضمن المحاور الأساسية للتخصصات الوظيفية الثلاثة وذلك علي نحو ما يلي:

- 1/ الوظائف الإعلامية وتشمل ما يلي:
 - أ-توعية جمهور المؤسسة بمخرجاتها وكيفية الانتفاع بها أو الإسهام في تطويرها.
 - ب-تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية بما يحقق مرونة التفاعل الإيجابي مع جمهور المؤسسة.
 - ج-رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة، بما يحسن من العلاقات العامة مع الجمهور ويدفعها باتجاهات إيجابية.
- 2/ وظائف الإعلام وتتضمن ما يلي:
 - أ-إجراء البحوث المسحية لجمهور المؤسسة وقياس الرأي العام وصولاً إلي مؤشرات دقيقة عن موقف المؤسسة.

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى، المرجع السابق، ص73.

ب-تحليل موقف الجمهور والرأي العام لتحديد الآثار المترتبة عليها وسبل معالجة الجوانب السلبية منها ودعم الإيجابية.

ج-تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور وكيفية التحكم بها.

3/ وظائف التنسيق والتي تتمثل في:

أ-ربط خطة العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى ضمن الخطة الشاملة للمؤسسة.

ب-تصميم الهيكل التنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقفها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وانسجام بناء العلاقات العامة بين الوحدات المختلفة في المؤسسة.

ج-برمجة أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى بما يمنع التداخل أو التعارض.

د-تنسيق فعاليات المتابعة ومراقبة برامج العلاقات العامة في إطار مراقبة البرامج الأخرى في المؤسسة⁽¹⁾.

وقد حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة ثمانية وظائف للعلاقات العامة

علي النحو التالي:

1/ كتابة التقارير: والبيانات الصحفية والكتيبات ونصوص برامج الراديو والتلفزيون والخطب ومواد الإعلام ومقالات المجلات والصحف التجارية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.

2/ تحديد النشرات العالمية: والصحفية وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلي كل من أفراد المؤسسة وال جماهير الخارجية.

3/ الاتصال بالصحافة والراديو والتلفزيون وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشرة الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.

4/ تحسين صورة المؤسسة من خلال الأحداث الخاصة بالمؤسسة وغيرها.

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، المرجع السابق ، ص76.

5/ مواجهة الجماعات المختلفة: والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية واعداد
خطب للغير وتخصيص متحدث باسم المؤسسة وتقديم المتحدثين في الحفلات
والاجتماعات العامة.

6/ إنتاج النشرات والكتيبات والتقارير الخاصة ومواد الاتصال المصورة ودوريات
المؤسسة وإخراجها علي نحو فني يتفق مع الذوق العام.

7/ تحديد الاحتياجات والأهداف والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع وهذا يحتاج خبرة
رفيعة في العلاقات العامة ومقدرت خاصة في توجيه النصح إلي رجال الإدارة.

8/ استخدام الإعلانات: في إعلاء اسم المؤسسة والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان
بالمؤسسة⁽¹⁾.

أما أي في لي فقد حدد أهم وظائف العلاقات العامة في ما يلي:

1/ مساعدة الجمهور علي التكيف عن طريق الإقناع والمشورة الموجهة إليه.

2/ استخدام وسائل الإعلام والاتصال بصورة علمية سليمة وتؤكد هنا دراسة
ال جماهير وتحليل اتجاهات الرأي العام والتعرف علي أسباب عدم التقبل الظاهر منها
والمستتر.

3/ تقديم أي خدمة تركز علي اهتمامات الجماهير والعمل علي حفظ مستوي هذه
الاهتمامات⁽²⁾.

الآفاق المستقبلية لوظيفة العلاقات العامة :

إن بناء مجتمع متقدم ومتطور قادرا على مواكبة متطلبات هذا العصر هدف
تسعى إليه كافة المجتمعات الإنسانية وكل الدول بغض النظر عن النظم المختلفة
السائدة فيها .

لذلك قامت العديد من هذه الدول بإعطاء أهمية وعناية خاصة للعلاقات
العامة وليس فقط على الصعيد الداخلي ، وإنما امتدت هذه الأهمية والعناية بهذه
الوظيفة لتشمل المسرح الدولي أيضا وهذا ما دفعها إلى تكوين وزارات خاصة للقيام
بهذه الغاية لها ميزانياتها المناسبة وأفرادها المتمرسين بهذا الاختصاص لكي تتمكن
من القيام بواجباتها ومهامها الموكلة إليها على اكمل وجه في كافة المجالات

(1) منصور عثمان محمد زين، العلاقات العامة في السودان ، مرجع سابق، ص45.
(2) المرجع السابق ، ص46.

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية من خلال تأمين التنسيق والتعاون المستمر بين كافة المنظمات الداخلية والخارجية لتوحيد الجهود وتوجيهها باتجاه واحد يهدف لبناء المجتمع المنشود الذي تصبو إليه وبذلك لم تعد العلاقات العامة وظيفة حيوية فقط بالنسبة للمنظمات والمؤسسات الداخلية وإنما تعدت المجال الاقتصادي لتصل إلى المحيط السياسي والدولي ، ولتتمكن فيما بعد من الوصول بالبشرية إلى حلمها الأكبر ألا وهو تحقيق العدالة والسلام وعدم استقلال الإنسان للإنسان أو استعمار الشعوب لبعضها وتحقيق المحبة والتعاون والتآلف بين كافة الشعوب قاطبة⁽¹⁾.

أهداف العلاقات العامة الدولية:

بدأت أنشطة العلاقات العامة تتجه إلى المجال الدولي بشكل واضح من خلال العقد السادس من القرن العشرين كان الهدف الأساسي منها مرتبطاً بالوظيفة التسويقية للشركات الإنتاجية، ورغم أن بعض الشركات الكبرى قد أدركت ضرورة ممارسة العلاقات العامة بمفهومها الواسع في المجال الدولي إلا أن تأكيد هذه الشركات علي دور العلاقات العامة في ترويج منتجاتها ما يزال يسيطر علي تفكير أصحابها. وبذلك تسعى هذه الشركات إلى أبطال تأثير الاتجاهات الحكومية المؤيدة لها، وفي سبيل ذلك تتلمس كافة الوسائل التي تساعدنا إلى قادة الرأي والحكومة والعمال والموردين والمتعهدين والمنافسين بالإضافة إلى الجمهور العام لتهيئة الجو الودي الذي يمكن أن يمارس من خلال نشاطها بنجاح في هذه الدولة أو تلك، وتستخدم الحكومات أيضاً وكالات العلاقات الدولية في كسب تأييد الرأي العام العالمي لسياستها وتستعين بعض الحكومات بهذه الوكالات في التخطيط الإعلامي الداخلي لكسب ثقة الجماهير وتأييدها.

ويري دافيسون أن الصراع السياسي العالمي قد ضاعف من عدد البرامج التي تسعى إلى نقل المعلومات إلى الشعوب الأخرى والتأثير في الجماهير من خلالها. ورغم أن محاولات التأثير في الشعوب الأخرى باستخدام الاتصال إلى جانب الدبلوماسية والقوة لأضعاف عزيمة العدو وكسب الحلفاء والأنتصار ترجع إلى

(1) محمد جودت ناصر ، الدعاية والاعلان ، والعلاقات العامة ، ط1 (عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 2008-1428م)، ص250

العصور القديمة، إلا أننا نلاحظ أن وسائل تنفيذ هذه المحاولات قد تعددت في ظل ثورات الاتصال المتعاقبة، وأتسع مداها وزادت كثافتها وتمارس هذه المحاولات علي النطاق الدولي كذلك من خلال المنظمات الخاصة بالإضافة إلي الجهود الحكومية وأنشطة وكالات العلاقات العامة الدولية.

ورغم أن عدداً كبيراً من هذه المنظمات تركز اهتماماتها علي النواحي الاقتصادية كتشيط التجارة أو الاستثمار أو السياحة بالإضافة إلي بعض المنظمات ذات الأهداف الإنسانية أو التعليمية أو الدينية فإن العدد الأكبر من هذه المنظمات يسعى إلي تحقيق أهداف سياسية وإذا كان تسويق المنتجات وتحقيق المزيد من الأرباح هو الهدف الأساسي لاتجاه أنشطة العلاقات العامة إلي المجال الدولي.

فليس من الغريب أن يكون لوكالات العلاقات العامة الأمريكية التفوق الكبير في هذا المجال وقد ساعد علي ذلك أيضاً التقدم الهائل الذي حققته الولايات المتحدة الأمريكية في دراسات وتطبيقات العلاقات العامة خلال هذا القرن⁽¹⁾.

لقد نمت العلاقات العامة كمفهوم وظيفية وممارسة إدارية داخل العديد من المنظمات والكيانات الاجتماعية والدول والحكومات علي إختلافها، كما دعت عوامل التوسع في حجم المنظمات وامتداد أنشطتها المختلفة إلي ممارسة العلاقات العامة علي نحو واسع وفي إطار المفاهيم والأسس المنهجية والعلمية السليمة، حتى أنشئت لهذا الغرض مؤسسات ومعاهد ومفردات علمية مهمتها ممارسة العلاقات العامة وهدفها إقامة الصلات والعلاقات مع مختلف الشرائح سواء علي مستوي المنظمات أو المجتمع أو الجمهور، ويطلق مصطلح الجمهور علي مجموعة من الناس الذين يسهل توجيههم والتعامل معهم وتجمعهم مصالح مشتركة أو في موطن معين، ولا تستطيع العلاقات العامة أن، تؤدي دورها بنجاح إلا إذا كانت العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع إيجابية، ولا تتأكد فلسفتها إلا إذا نمت العلاقات بين أفراد المجتمع وازدهرت.

ويعكس مفهوم العلاقات الاجتماعية طبيعة التفاعل الاجتماعي، إذ يعد التفاعل الإيجابي أو السلبي القاعدة الرئيسية لبناء العلاقات العامة ويتسع هدف

(1) منصور عثمان محمد زين، المرجع السابق، ص172.

العلاقات العامة علي هذا النحو ليشمل جميع أشكال العلاقات المنبثقة من التفاعل الاجتماعي وشموله للعلاقات الإنسانية والتنظيمية ثم العامة، فهي لا تأخذ التصرفات ذات الطابع العفوي وإنما هي سلوك هادف موجه نحو أهداف محددة خاضعة للتحكم والتوجيه والتخطيط وفي ذات السياق فإن العلاقات العامة تستهدف بناء العلاقات الإنسانية وتوجيهها وفقاً لقيم وعادات وأنماط سلوكية قائمة علي مصالح الفرد والجماعة وفي إطار ثقافة مشتركة تؤطر السلوك الاجتماعي وتكوين الإحساس بالأهمية والمكانة⁽¹⁾.

إن الهدف الاسمي للعلاقات العامة الدولية والذي تلتقي حوله باقي أهدافها الأخرى هو تحقيق الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيرات السريعة أي أن المهمة الكبرى للعلاقات العامة الدولية هي التوفيق بين عناصر المجتمع وهيئاته ومؤسساته والتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقاً لمصالح البلاد العليا، وكثيراً ما ترتطم المصالح المتنافرة في المجتمعات الحديثة لتكون مسؤولية الخبراء في مجال العلاقات العامة هي حل الأزمات بالطرق الإنسانية دون استعمال العنف. إن العلاقات العامة تهدف إلي إيجاد رابطة قوية بين المؤسسات وال جماهير المتصلة بها عن طريق وسائل الاتصال المستمرة بين الجهتين⁽²⁾.

إن العلاقات العامة الدولية تنشئ العلاقات الطيبة والحفاظ عليها مما يجعل من أهدافها أمراً معبراً عن سياسات المنظمة وأهدافها ومن أهدافها:⁽³⁾

- 1/ تنمية شعور العاملين بالإنتماء للمنظمة وكسب ولائهم وتأييدهم لها.
- 2/ تسعي إلي زيادة شعبية اسم الشركة أو سلعتها وتفضيلها عن غيرها وذلك بالمساعدة علي بناء سمعة الشركة التي تقف وراء السلعة أو الخدمة وترويج بيع منتجاتها أو خدماتها.
- 3/ تعمل علي تحويل الجمهور إلي زبائن للخدمة التي تقدمها الشركة.
- 4/ تسعي إلي تأسيس هوية وصورة قيادية للشركة في السوق.
- 5/ تسعي إلي تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها، وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الناس.

(1) طارق تسويق يونس ، المرجع السابق ، ص200.

(2) عبد الرازق محمد الدليمي ، المرجع السابق ، ص40.

(3) محمد جودت ناصر ، مرجع سابق ، ص234.

6/ تعمل العلاقات العامة إلى تحقيق قبول اجتماعي من الجمهور للشركة في هذه الأثناء تكون قد ساعدت علي ترويج منتجات الشركة.

7/ تجاوز سوء فهم الجمهور للمؤسسة ولخدماتها. وتكون مهمة العلاقات العامة المساعدة في تخطي العقبات أمام المؤسسات وخدماتها وسلعها والتي تحول دون نمو أسواقها وذلك بأن تعمل علي إزالة سوء الفهم لدي الجمهور، ولا يمكن أن يتحقق ذلك الأمن خلال حملة اتصالية مقيدة المدى بل يجب أن يكون ذلك بناء علي أسس منتظمة طويلة المدى مرتبطة ببرنامج ذي مدي واسع وعملية مستمرة.

وتكون مسؤولية العلاقات العامة زرع الثقة بين الإدارة والمساهمين وتقوم بتوثيق العلاقات مع المساهمين وتسهيل فرص تبادل الاراء بينهم وبين الإدارة فيما يتعلق بمشاريع الشركة وتنظيمها وسياساتها.

أن صنع الثقة بين المساهم والإدارة هامة في صنع إستقرار الشركة وتقديمها⁽¹⁾.

8/ شمولية العلاقات العامة ليشمل جميع المجالات ولا يقتصر علي مجالات معينة أو محدودة، لأن العلاقات العامة ضرورية ولايد منها في كافة الميادين التجارية، والصناعية، والإدارية، والتعليمية، والصحية، وحتى علي المستوي العام والخاص، وبكل الفروع التابعة لهما وعلي الصعيدين الداخلي والخارجي وفي المجتمعات النامية والمتقدمة، لتشمل جميع التنظيمات وجميع القطاعات وجميع المجتمعات⁽²⁾.

إن نشاط العلاقات العامة الدولية لايد أن يرعاه جهاز رسمي يكون مبادراً وفاعلاً بذاته في هذا النشاط أو مرجعاً مساعداً لنشاط غير الرسمي الذي يقوم به الأفراد المنتسبين إلي بلد ما، وحتى يكون هذا الكيان مؤثراً لايد له من تخطيط واضح وجهود مستمرة في هذا المجال. فالعلاقات العامة الدولية ظهرت ملامحها في الدبلوماسية الرسمية والدبلوماسية غير الرسمية، لقد اجتازت مساحات كبيرة في الأوساط الإنسانية المختلفة خاصة في دول العالم المتقدمة التي تزايدت فيها كل فرص الإنتاج والعمل وتطورت العلاقات وتعقدت كثيراً بسبب الزيادة في عدد السكان وتطور العلوم والتكنولوجيا وسهولة الاتصال. يقوم جهاز العلاقات العامة الدولية بالتنسيق مع سائر الجهات المعنية بالثقافة في أي بلد بالتركيز علي أبراز الهوية

(1) صالح خليل أبو أصبع، المرجع السابق، ص403.

(2) محمد جودت ناصر، المرجع السابق، ص228.

الثقافية للمجتمع بشكل واضح عبر الوسائل الإعلامية وعبر ممثلي المجتمع من خلال اتصالهم المستمر بقيادة المجتمع الأخرى.

تتطور العملية الاجتماعية التي تعبر عن ذاتها في الاتصال وفي العلاقات المتبادلة بين الجماعات التي تتفاعل اجتماعياً حيث تتبادل هذه الجماعات المعاني المشتركة ويمارسون التأثير المتبادل علي سلوك بعضهم وتوقعاتهم وفكرهم من خلال الرموز والإرشادات (1).

فمهمة العلاقات العامة هي التوفيق بين عناصر المجتمع وهيئاته ومؤسساته والتنسيق بين مصالحه المختلفة تحقيقاً لمصالح البلاد العليا وبذلك تكون مسؤولية خبراء العلاقات العامة هي حل الأزمات بالطرق الإنسانية دون استعمال العنف ولهذا فإن الحاجة لتحقيق هذا الهدف تتضح بشدة إبان الثورات والانقلابات والتغيرات الكبيرة وما أكثرها في هذا القرن.

إن مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة أو المنشأة ومساعدتها علي تجاوز تلك المواقف بأقل خسارة ممكنة وتتمثل أهمية العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بها. وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن تم معرفة تطورات الأزمة وعرضها علي إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل بديل من البدائل المطروحة لذلك فإن عملية تحديد الأهداف سواء علي مستوي المنشأة ككل أو علي مستوي كل وظيفة هو خطوة أساسية لتنفيذ الأهداف (2).

هناك عدة اعتبارات يجب مراعاتها عند تحقيق أهداف العلاقات العامة لكي تكون أهداف واقعية وممكنة التنفيذ وفي المقدمة معرفة فلسفة المجتمع والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية وماهية المعتقدات والقيم السائدة فيه كما أن لعامل الزمن والوقت الأهمية الكبرى في تعيين أو تحديد أهداف العلاقات العامة فمثلاً في زمن الحروب تكون التعبئة عبر برامج العلاقات العامة لرفع الروح المعنوية وتنمية الحس الوطني والوطني واسترخاض النفس من أجل الوطن كما أن تحديد الأهداف يأخذ في

(1) منصور عثمان محمد زين، المرجع السابق، ص168.

(2) محمد منير حجاب، سحر محمد وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، سلسلة دراسات وبحوث(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ب،ت)، ص 61.

اعتباره الموارد والإمكانات المادية والبشرية وغيرها لكي لا تكون الأهداف بعيدة عن الواقع وإنما تتجه إلي حيز التطبيق العملي.

وعلي أي حال فإن عملية تحديد الأهداف سواء علي مستوي المؤسسة ككل أو علي مستوي كل وظيفة خطوة أساسية في مجال تخطيط أعمال المؤسسة والإدارات ويتبعها رسم السياسات الإدارية اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف علي اختلاف نوعياتها ومستوياتها الزمنية كما ينبغي تحديد النشاطات ومصدر الموارد والإمكانات المعلومة سواء البشرية أو الفنية أو المادية لتنفيذ هذه الأهداف وتزداد عملية تحديد الأهداف غموضاً كلما كانت الوظيفة الإدارية غير واضحة المعالم بالنسبة للعلاقات العامة ويتضح لنا هذا من خلال اختلاف وجهات النظر حول الأهداف للمتخصصين في هذا المجال⁽¹⁾.

أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي :

تميز هذا العصر الحديث بميزة تدخل الدولة في كل نواحي الحياة ، فالدولة القديمة كانت تتميز بالبساطة في أعمالها ووظائفها ، إذ كانت مسؤولة عن المحافظة على الأمن الداخلي وصد الاعتداءات وإقامة العدل بين الناس ، أما الدولة الحديثة فقد مارست إضافة إلى هذه الوظائف التقليدية وظائف جديدة فرضتها ظروف وطبيعة الحياة الجديدة ، إضافة إلى حمايتها لحقوق المواطنين ورفاهيتهم تدخلت في الشؤون الاقتصادية والتجارية والصحية والثقافية والصناعية وغيرها لهذا أصبحت علاقتها بالمواطنين علاقة ايجابية تكون مسؤولة عن رعايتهم والاهتمام بهم منذ الولادة حتى الموت ومع هذا الاتساع بات على عاتق الدولة بغية تحقيق أهدافها زرع الثقة المتبادلة معهم والاستفادة القصوى من آرائهم ومقترحاتهم في كيفية تحقيق الأهداف وكان من الضروري وجود جهاز مركزي على الصعيد القومي يتولى مهمة الاتصال بال جماهير بأجهزته المختلفة ووسائله العديدة لمعرفة اتجاهات آرائهم والتحسس بالمشاكل والمعوقات التي تصادف حياتهم اليومية ، والعمل على حلها بالتعاون إضافة إلى قيامها بنشر ما قامت به الحكومة من مشروعات حيوية وخدمات ضرورية لتدليل على أنها تقوم لصالح المواطنين لخدمتهم ولا تكتفي الدولة

(1) عبد الرازق حمد الدليمي، المرجع السابق ، ص41.

الحديثة بمهمة الإشراف الحكومي الذي يتعلق بإصدار القوانين والأنظمة والتعليمات المختلفة التي تكفل هذا الإشرافاً إنما ذهبت كثيراً بإنشاء دوائر العلاقات العامة التي تتولى مهمة شرح وتفسير فلسفة الدولة واقناع المواطنين بالخدمات⁽¹⁾.

ويمكن القول بأن أهم أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي تتمثل في

الآتي :

1. تعاون الحكومة وأجهزتها المختلفة وخاصة الإعلام والإرشاد مع الصحافة باعتبار أن الصحافة مرآة الرأي العام والمجتمع ، حيث يتم مد الصحف بالأخبار والمعلومات والحقائق .

2. قيام أجهزة الحكومة المختلفة بشرح القوانين والأنظمة الجديدة وتفسير ما بوسائل الإعلام حتى لا يشعروا بأنها مفروضة عليهم .

3. هدف العلاقات العامة رضا الجماهير والمواطنين وتأييدهم وهذا لا يتم لا بمعرفة ما تقدمه الحكومة من خدمات فلا بد إذن للحكومة من أن تمكن المواطنين من الإفصاح عن آرائهم لهذه الخدمات بحرية .

4. الرد على الإشاعات والأكاذيب التي تطلقها أجهزة الإعلام الخارجية والمعادية منها أو بعض الجماعات في الداخل ، ولكن هذا لا يمنع الصمت نحو بعض الشائعات خدمة للصالح العام ، اهتمام الحكومة بشئون موظفيها وعمالها بأن تهيئ لهم الظروف الطبيعية والصحية للعمل وتدفع لهم أجورهم ورواتبهم وتؤمن لهم حياة كريمة في عملهم وبعد تقاعدهم ، وسبب ذلك يعود إلى أن الموظفين يكونون جزءاً كبيراً من أفراد المجتمع وهذا يدفعهم للقيام بأعمالهم على خير وجه مما يضاعف الإنتاج⁽²⁾.

مبادئ العلاقات العامة الدولية:

تستند العلاقات العامة كفلسفة وممارسة وأداة إتصال فعالة إلى جملة من

المبادئ، وهي التي تحكم العلاقات العامة وتحدد آفاقها ومدياتها ومجالاتها وتحركاتها وهذه المبادئ هي :

(¹) زياد محمد الشرهان ، عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مبادئ من العلاقات العامة ، ط1(عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1418 هـ-1998م) ص29.
(²) زياد محمد الشرهان ، مرجع سابق ، ص25 .

1/ اعتماد العلاقات العامة علي تطبيق الأساليب العملية والنظرية في تكوين الانطباعات وتشكيل الاتجاهات. ومن هذا المنطلق يعد نشاط العلاقات العامة بمثابة ممارسة تطبيقية للكثير من المبادئ والقواعد التي أرسنها العلوم السلوكية والنفسية، وبالذات علم الاجتماع، وعلم النفس. إن فهم السلوك البشري يمثل ركيزة مهمة لنجاح أي برنامج للعلاقات العامة.

2/ إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة، تعتمد علي التخطيط والتنظيم والتنسيق، والرقابة كما إن العلاقات كممارسة أعمال فضلي تحتاج إلي ممارسة العملية الإدارية: كالتخطيط والبحث العلمي، شأنها شأن أي وظيفة من وظائف المنظمة. ومن الواضح أن جهد العلاقات العامة يعتمد علي مدي انتهاجه للأساليب الإدارية السليمة والناجعة.

3/ تلعب المداخل الأخلاقية والسلوكية دوراً مهماً في ممارسة نشاط العلاقات العامة. فالاتصال والتواصل مع الجمهور الداخلي والخارجي يمثل بعداً مهماً في عملية العلاقات العامة. إن المداخل الأخلاقية والسلوكية تملّي علي القائمين علي نشاط العلاقات العامة الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والتزامهم الصدق في كل ما يصدر عنهم من معلومات.

4/ تقوم العلاقات العامة علي ركنين أساسيين هما: الركن المؤثر والركن المتأثر وكلاهما يؤثران ويتأثران بعضهما البعض الآخر. فالعلاقات العامة نشاط يتسم بقدر عال من الديناميكية والحيوية والتفاعلية العالية كما أن العلاقات العامة نشاط يقوم أساساً علي العطاء والفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب كل من الطرفين ، وهي سياسات وأعمال ثم اتصال وإعلام فهي تعكس وجهة نظر فئات جمهور المنظمة ، وتعكس وجهة نظر المنظمة لفئات الجمهور لذلك فإن الاتصال يكون باتجاهين بمثابة اتصال تفاعلي .

5/ للتغذية العكسية دور حيوي في مجالات العلاقات العامة الفعالة فالتغذية العكسية تمثل أهمية لا يستهان بها في نظام الاتصال الخاص بالعلاقات العامة فإذا كان نشاط العلاقات العامة منصباً أساساً علي الجمهور فإن دور فعل هذا الجمهور إزاء ما تقوم بع إدارة العلاقات العامة في المنظمة تمثل رافداً يزود الإدارة بالوسائل

اللازمة والأدوات الفعالة التي تمكن المنظمة من تقييم فعالية ما تقوم به من أنشطة في مجال العلاقات العامة ، ما يساعدها أيضا على التغلب على العقبات والمشاكل التي قد تواجهها في تأدية هذه الأنشطة.

6/ إن العلاقات العامة كفلسفة وممارسة أعمال فضلي ليست حكراً على الإدارات العامة في المؤسسات الحكومية وإنما تشمل المنظمات كافة سواء منظمات أعمال ربحية أو غير ربحية ، وفي الآونة الأخيرة بدأت العديد من المؤسسات الدينية والتعبوية ، والجمعيات الخيرية باتباع وانتهاج مبادئ العلاقات العامة ورسالتها .

7/ إن مسؤولية الحفاظ على العلاقات العامة أو تعزيز مكانتها تقع ضمن صلاحيات الإدارة العليا ، وليس الإدارة الوسطى أو الدنيا ، فالعلاقات العامة تمس المنظمة كلها ، من حيث منتجاتها وصورتها في أذهان المجتمع برمته ، وربما العالم كله ، ولهذا فإن الضرورة تقتضي جعل العلاقات العامة مسؤولية الإدارة العليا حيث لا بد أن تكون برامجها وسياساتها متطابقة ومتكافئة ومتناغمة بشكل كامل مع سياسات المنظمة ورسالتها ، كما أن سياسات المنظمة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة .

8/ يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيسي بالرأي العام ، وبقيادة الرأي بشكل خاص حيث أنه في حالة غياب الجمهور أو المؤثرين أو الضاغطين لصالح المجتمع ، لا يكون هناك نشاط للعلاقات العامة ، فالعلاقات العامة تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام مستندة بذلك إلى مبادئ أخلاقية سامية مثل الصدق ، الشفافية و الحقيقة وهي جميعها مفاتيح تقربها من الجمهور وتسهم في كسب تعاطف الجماهير وثقتها ، فعندما يكون للرأي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المنظمة حينئذ يمكن للعلاقات العامة أن تزدهر وتتمو وتؤدي واجباتها بشكل فعال ومؤثر .

9/ أن العلاقات العامة هي حلقة وصل في غاية الأهمية بين المنظمة والجمهور المرتبط بها ، فمنظمات الأعمال والإدارات العامة والمنظمات غير الحكومية وجميع

المنظمات من دون استثناء تبذل كل الجهود لتكون سمعتها لدى جمهورها جيدة أو لتصحيح الانطباعات السيئة عنها ، ولتكسب رضا ومحبة وتعاون الجماهير معها⁽¹⁾.
10/ انطلاق نشاط المنظمة يبدأ من داخلها لأن العلاقات فيما بين الجمهور الداخلي لا بد أن تكون على احسن وجه ومبنية على المحبة والتعاون والاحترام المتبادل الذي يبعث الثقة والحماس والاندفاع لتحسين صورة المنظمة في الوسط الخارجي وتقديم كل ما هو لائق لتكوين السمعة الجيدة والانطباع الحسن عنها.

11/ الديمومة والاستمرارية وذلك لم يتحقق إلا عن طريق العمل المستمر والدؤوب للعلاقات العامة وفي كافة الأوقات من أجل الحفاظ على صلة التواصل لتبادل الآراء والمعلومات والسعي لتحقيق ما يطلبه الجمهور .

12/ للتعاون المتبادل بين المنظمات لأن هذا التعاون أحد مرتكزات وأسس ومبادئ العلاقات العامة نظراً لأهميته وضرورته وأصبحت العلاقات العامة تأخذ في الحسبان وتضعه في برامجها وخططها المرسومة .

13/ أخلاقية العلاقات العامة والتي تقوم على أسس من الثقة والاحترام المتبادل بين المنظمات وجماهيرها وهذا يتطلب أن تقوم على مبادئ أخلاقية تبعدها عن التحيز والتفرقة والعنصرية والحزبية والدينية وعن وسائل الغش والتضليل والدعاية المزيفة والخداع ، وأن تتعامل مع كافة الجماهير بصدق وأمانة بصرف النظر عن الدرجة الثقافية أو الحالة الاجتماعية أو الاتجاهات العامة أو الخاصة لدى الفرد .

14/ ديناميكية العلاقات العامة وحيويتها وذلك بأن تقوم على أساس الأخذ والعطاء وعلى التلقي والاستجابة المباشرة ، يعني تلقي ردود الفعل الناتجة عن ما قدمته وما أعطته والاستجابة المباشرة والايجابية لهذه الردود بشكل يحقق مصلحة كلا الطرفين .

15. إنسانية العلاقات العامة باعتبار أن الإنسان هو محور كل نجاح في اية منظمة كانت .

16. اجتماعية العلاقات العامة وذلك بأن تقوم على قواعد وأسس اجتماعية من أجل تحقيق عنصر التماسك والتضامن بين المنظمة والجمهور ومن اجل تحقيق

(1) بشير العلق ، مرجع سابق ، ص50 .

أهداف اجتماعية وذلك بتدريب الجمهور الداخلي للمنظمة على تحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال تعريفهم بإمكانياتها وسياساتها ومسؤولياتها وبالعقوبات والصعاب التي تواجهها .

17.تناسب العلاقات العامة مع الظروف والمستجدات وذلك لأن حاجات الجماهير ومطالبهم في تزايد وتجدد مستمر وأن التجديد يعد من أهم وسائل الإغراء وجذب الانتباه وإثارة الاهتمام .

18.احترام العلاقات العامة لأراء الجمهور وإيمانها بمعتقداتهم لإنجاح العلاقات العامة في تنفيذ مهامها مرتبط بإعداد برامجها في ضوء تيارات الرأي العام⁽¹⁾ .

19.أنها لا تقتصر على مؤسسات معينة بل أنها تشمل جميع المؤسسات .

20.أهمية العنصر الأخلاقي في ممارسة نشاط العلاقات العامة وهذا يتضمن الفلسفة العامة للمؤسسة وإحساسها بمسؤولياتها الاجتماعية ، والتزامها الصدق فيما يصدر عنها من معلومات ، وكذلك قيامها بتنمية الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين .

21.معرفة الاساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها وهذا يستوجب تفهما لطبيعة السلوك البشرى .

22.أن تكون برامجها متطابقة مع سياسات المؤسسة كما أن سياسات المؤسسة يجب أن تلتقي مع مصالح الجماهير المختلفة .

23.يرتبط نشاط العلاقات العامة بشكل رئيس بالرأي العام حيث من دون وجود الجمهور لا يكون هنالك نشاط للعلاقات العامة ، فهي تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على أساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطف وثقته فعندما

(1) محمد جودت ناصر ، مرجع سابق ، ص 232.

يكون للراي العام قيمة وأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة يمكن للعلاقات العامة أن تؤدي دورها بشكل فعال⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، مرجع سابق ، ص 26 .

المبحث الثالث

وسائل تحقيق أنشطة العلاقات العامة الدولية

إن النظام الاقتصادي والاجتماعي في الماضي كان بسيطاً ، والاتصال بين افراده وجماعاته ومنظماته سهلاً وواضحاً وبذلك لم تكن العلاقات بينهما معقدة غير أن ذلك الوضع لم يستمر ، فمع التقدم الحضاري والعلمي والصناعي يتعقد النظام الاجتماعي وتكثر وتتباين الجماعات والمؤسسات وتتنافر وتتباين الخلايا ومن ثم باتت الحاجة أكثر الى رعاية العلاقات بين الناس والجماعات وبين المؤسسات والجماهير ومن هنا ظهر واضحاً نشاط العلاقات العامة وأهميته في القرن العشرين⁽¹⁾.

من الصعوبة وضع نظام معين أو تحديد طريقة ثابتة لممارسة نشاط العلاقات العامة في مؤسسة ما ، فذلك يختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وطبيعة أهدافها ومسئولياتها واعمالها ، ومدى تفهم الإدارة العليا لأهمية ودور نشاط العلاقات العامة ، لكن المهم في جميع طرق ممارسة اعمال العلاقات العامة سواء أكان شخصاً واحداً أو إدارة أو قسم أو شعبة أن يكون موقع العلاقات العامة قريباً من الرئيس الأعلى للمؤسسة وأن يكون القائم بالنشاط على اتصال مباشر بهذا الرئيس لكن هناك حقيقة لا بد من التأكد عليها وهي أن ممارسة هذا النشاط في أي مؤسسة أو مشروع هي من مسؤولية جميع العاملين في المؤسسة ، فالموظف في أي مؤسسة هو بمثابة المرآة التي تعكس سمعة المؤسسة وصورتها الحقيقية ، وبهذه الحقيقة يجب أن يحرص الموظف في أي مؤسسة كانت ، أن يكون خير ممثل قادر على توثيق الروابط وتعزيز الثقة وتحقيق التعاون بين المؤسسة وجمهورها . فالعاملون في أي مؤسسة هم حلقة وصل مهمة بين مؤسسة وجمهورها فإذا كانوا يجيدون توصيل الأفكار والسياسات والخطط والبرامج والتوجيهات والآراء والمقترحات والرغبات والشكاوي من الخارج إلى الداخل فهم أداة توصيل جيدة ، تحقق الإلتباط الوثيق بين القيادة الإدارية وبين الجماهير والعكس صحيح فالعلاقات العامة الجيدة والسيئة أصبحت ترتبط بمدى قدرة الموظف على رسم صورة حسنة لدى الجمهور أو

(1) عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هانف شامي ، مرجع سابق ، ص202.

الفشل في ذلك وبالتالي فهي عملية شبه ما تكون بعملية كسب الأصدقاء والزملاء تفترض على الموظف الحرص على التعامل السليم مع الجمهور وأداء الخدمة بكفاءة واخلاص وبشكل دائم ومستمر⁽¹⁾.

يستخدم خبراء العلاقات العامة وسائل اتصال كثيرة ومتنوعة ، فهناك وسائل الاتصال المطبوعة ، وهي الأكثر شيوعا سواء في مواجهة الجماهير الداخلية أو الخارجية ، ونجد فيما يتعلق بالجماهير الداخلية وسائل مطبوعة مثل خطابات الإدارة وصحف ومجلات العاملين والمنشورات والتقارير المالية السنوية والدورية والكتيبات والوسائل التعليمية والملصقات والاعلان بالبريد وغيرها .

وهناك وسائل الاتصال الشفهية وهي الأكثر اقناعا وتأثيرا وتستعمل أيضا في مواجهة الجماهير الداخلية والخارجية ولقد زادت أهميتها بعد ما تبين أهمية الاتصال الشخصي ووضوح حدود إمكانات وسائل الاتصال الجماهيرية والاتصال الشفهي يتيح الفرصة للمناقشة والحوار والتوضيح من خلال عملية اتصال ذات طريق حالي ومزدوج ومنا ناحية أخرى يعتمد الاتصال الشفهي على امكانيات ومهارة القائم بالاتصال وهذه كلها مزايا توفرها وسائل الاتصال الشفهية لكن يؤخذ عليها وصولها الى جمهور محدود كما يؤخذ عليها ارتفاع التكاليف .

وفيما يتعلق بالجماهير الداخلية هناك وسائل اتصال شفوية مثل الاجتماعات المشتركة بين العاملين والمسؤولين داخل اقسام الهيئة أو المؤسسة وخلال برامج تدريب العاملين الجدد ، واللجان المشتركة بين العاملين والمسؤولين أما فيما يتعلق بالجماهير الخارجية فأننا نجد وسائل اتصال شفوية مثل اجتماعات المساهمين والمستهلكين والتجار والموردين وقادة الرأي في المجتمعات المحلية والزيارات لاقسام الهيئة أو المؤسسة والشركات في المناسبات الاجتماعية وغيرها أمرا معترفا به حيث توفر التأثير المزدوج على بصر الجماهير يزيد خمسا وعشرين مرة على الوسائل الشفهية وتحقق درجة من التذكر تزيد خمسا وعشرين مرة على الوسائل المطبوعة وهذه الوسائل تعطي وضوحا أكبر للرسالة وتنقلها بسرعة أكبر وبدقة أكثر ونفقات

(1) عبد الناصر أحمد جرادات المرجع السابق ، ص 205 .

اقل ، كما أنها تشد اهتمام الجماهير لمدة أطول ولكن تأثيرها يكون اعظم اذا استخدمت كمعاونات لوسائل الاتصال المطبوعة والشفهية .

وتستعمل وسائل الاتصال المرئية والمسموعة أيضا في مواجهة الجماهير الداخلية ونجد من هذه الوسائل الصور المتحركة والشرائح المصورة والافلام والدوائر التلفزيونية المغلقة ، والمفتوحة والخرائط والمعارض والنماذج المجسمة وغيرها .

ومن الطبيعي أن يختار ممارس العلاقات العامة من بين هذه الوسائل بحسب طبيعة كل وسيلة منها ونوعية الجمهور وطبيعة البرنامج وهدفه وحجم التكاليف ، فقد يجد أن وسيلة اتصال معينة تفي بالغرض ، وقد يجد أن التنوع أكثر مناسبة والمهم هو مدى ما يحققه الاختيار من قوة تأثير تؤدي إلى تحقيق الهدف الذي يسعى إليه⁽¹⁾ .

أن العلاقات العامة نشاط حيوي يؤثر في أنشطة الإدارة والتي باتت لا تستغنى عنه أي مؤسسة على الرغم من احداثه هذا النوع من فروع المعرفة الإنسانية في تعاملها مع جمهورها ومع البيئة المحيطة فيها إلا أنه أثبت فاعلية واضحة في انجاح عمل المؤسسات المختلفة .

والعلاقات العامة في المؤسسة نشاط اتصالي يهدف الى توثيق الصلة بالمجتمع ومن اجل تحقيق ذلك فأنها تعمل على ابراز صورتها المشرقة كمؤسسة تخدم المجتمع وتعمل على صيانة مصالحها ، وتعمل المؤسسة كذلك من أجل تعزيز هذه الصورة من خلال ابراز حرصها على الصالح العام ولكون أن العلاقة العامة نشاط إنساني يستهدف الاقناع فقد يختلط مفهومه ببعض الأنشطة الأخرى مثل الاعلان والاشهار أحيانا وقد تعتمد المؤسسات نموذجا محددًا بعينه وبما يلائم طبيعتها النموذج هو :

"أداة تصويرية وهو يوفر إطارا للافتراضات تحدد في نطاق المتغيرات الهامة ويفترض علاقات معينة بين الأحداث التي يتم دراستها وهو قريب من النظرية كما أنه قريب من المفهوم الإجرائي الذي يستمد قيمته بالدرجة الأولى من قابليته الإجرائية أي قدرته على منح فرصة للفهم والتحليل .

والنماذج تنصف إلى فئتين هما :

(1) محمد يوسف ، مرجع سابق ، ص 187 .

1- النماذج البنائية التي تظهر خصائص للحدث أو الشيء أي المكونات وعدد وحجم وترتيب الأجزاء المنفصلة للنظام أو الظاهرة .

2- النماذج الوظيفية التي تحاول أن تقدم صورة طبق الأصل للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام وتشرح طبيعة وضخامة القوى التي تسيطر عليها .
أما الفائدة من استخدام النماذج فهي كالآتي: (1)

1- تزودنا بصورة جزئية عدة أشياء كلية من الصعب إدراكها من النموذج فهي عبارة عن خرائط تفصيلية للمعالم الأساسية لأية عملية .

2- تساعدنا في شرح وتحليل العمليات المعقدة أو الصعبة والغامضة بطريقة بسيطة .

3- تساعدنا في التنبؤ بالنتائج أو مسار الأحداث في اية عملية.

تتنوع وتتعدد الوسائل والبرامج والأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة سواء أكانت مقروءة مسموعة أو مرئية أو نحو ذلك ومن تلك الوسائل ما يلي²:

1/ مجلة المؤسسة :

وهي دورية تصدرها الإدارة في منظمة إدارة الأعمال سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة وتوجه للجماهير ذات العلاقة بهذه المنظمة وهي أكثر أدوات العلاقات العامة شيوعا وانتشارا .

2/ التقرير السنوي:

هو تقرير الإدارة لمن تعمل لديه وهو تقرير موجه بشكل عام إلى المساهمين إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى من الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة أيضا مثل أعضاء النقابات أو الجمعيات التعاونية أو المشرعين أو الهيئات أو مجالس الأمناء والإدارة أو الأجهزة الرقابية المختلفة والواقع أن استمرار أي إدارة في العمل يعتمد على تقبل الآخرين لها وقبولها لما تقوم به ولهذا الغرض عليها أن تقدم لهؤلاء تقارير دورية تبين طريقة قيامها باستخدام أموالهم والحفاظ على مصالحهم.

3/ الأفلام التلفزيونية والسينمائية :

(1) عبد الرازق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص 187 .
2. محمد ناجي الجوهر ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، ط 1 (مكتبة الرائد العلمية، 1420هـ - 2000م) ، ص99.

لأن الفيلم يجمع بين الصوت والصورة والحركة واللون والفلم له فاعلية فريدة لأنه من الوسائل التي تعتمد على حاسة السمع والبصر وهو من الوسائل التي تستحوذ على اهتمام كامل من الجماهير أكثر من الوسائل الأخرى(1).

4/ المطبقات الصحفية والإخبارية :

المطبقات الصحفية والإخبارية هي بالأساس وثيقة بسيطة هدفها توصيل المعلومات بصيغة قابلة للنشر وترسل الى المحررين العاملين في وسائل الاعلام المختلفة المقروءة أو المسموعة أو المرئية ، حيث يحكم هؤلاء عليها بناء على أهمية ما تتضمنه من أخبار ووفقا لحداتها و آنية معلوماتها ، وأحيانا وفقا لمدى ملاءمتها للوسيلة ذاتها ومدى انسجامها مع سياستها التحريرية ووجود مساحة كافية لها وما الى ذلك موضوعات هذه المطبقة يجب أن تعد بطريقة تضمن توصيل المضمون للمتلقي بسهولة بشرط وثوق الإعلاميين الموجهة لهم هذه المطبقة بمصادقية ما تتضمنه من المعلومات .

5/ الرسالة الإخبارية :

مصممة بالأساس لتكون مطبوعا غير رسمية ، يوزع على جمهور مستهدف بشكل منظم مفهوم يوضحها في رسالة ذات أسلوب رشيق وودي تتضمن أخبارا تستخدمها منظمات الأعمال المختلفة للاتصال بجماهيرها .

6/ لوحة الإعلانات:

هي الأداة الأكثر استخداما من قبل إدارة العلاقات العامة فنادرا ما ترى منظمة أعمال تخلو من لوحة للإعلانات بل أنها تشكل أحيانا الأداة الوحيدة التي تستخدمها إدارة العلاقات العامة ، وعلى الرغم من شيوعها إلا أنها لا تستخدم إلا فيما ندر لكفاءة عالية والواقع أنها ذات فائدة عالية إذا ما استخدمت صحيحا أما مفتاح النجاح في استخدامها فهو في بقائها جذابة مثيرة للإنتباه بحيث يعتاد المارون على الالتفات إليها لقراءة ما بها وبقاء العاملين التوجه لقراءتها ، ومع أن اغلب لوحات الاعلانات موجهة للجماهير الداخلية للمنظمة إلا أن هناك لوحات تصنعها إدارة العلاقات العامة خصيصا للمستهلكين أو المجهزين أو غيرهم .

(1) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 200.

17/ المعارض والواجهات :

غالبا ما تستخدم المعارض والواجهات كأداة للعلاقات العامة وقد تكون هذه المعارض أو الواجهات صغيرة وبسيطة ورخيصة الثمن أو قد تكون عكس ذلك وقد توضع أمام مكاتب المنظمة ومنشئاتها أو في الأماكن العامة وغالب ما يحدد نوع المعرض أو الواجهة وفقا للمكان الذي سيقام فيه .

وتحقق المعارض أهداف عديدة أهمها تحسين صورة المنظمة لدى الرأي العام وكسبه لجانبها وذلك بتزويده بالمعلومات المختلفة على شكل رسومات وتخطيطات وأحيانا ما يتضمن المعرض عنصرا لجذب المشاهدين .

18/ تنظيم الاجتماعات والاعداد لها عمل من عمل العلاقات العامة التي يمكن أن تخلق انطباعا حسنا أو العكس ، والاجتماعات قد تكون لمجموعة صغيرة من الناس أو لمجموعة كبيرة وقد تكون رسمية أو غير رسمية ولكن مهما اختلفت طبيعتها فيجب أن يخطط لها بشكل جيد ، وتتفد ما هو مخطط بشكل صحيح ودقيق .

9/الزيارة :

هي نوع من الأحداث الخاصة التي تعدها منظمة الأعمال بهدف شرح وتبيان الطريقة التي تعمل بها ولعرض ما لديها من مكائن والآت ومن امكانيات مختلفة .

10/ الدعوة:

هي نوع من أنواع الأحداث الخاصة التي يطلب من إدارة العلاقات العامة أعدادها وتهيئتها وفيها تقدم أنواع مختلفة من الطعام والشراب وتأخذ أشكالا مختلفة .

11/ المؤتمر الصحفي :

تعقد مؤسسات الأعمال والمنظمات المختلفة مؤتمرات صحفية تدعو لها رجالات الاعلام والصحافة لعرض قضية أو مسألة ترغب في عرضها إلا أن قرار مؤتمر صحفي ليس قرارا سهلا ، إذ ينبغي أن لا يعقد مثل هذا المؤتمر ما لم تكن هناك حاجة ضرورية لعقده⁽¹⁾.

لقد شهدت أنظمة الاتصال على المستوى الدولي ثورة عارمة نتيجة العديد من التطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها في ميادين الاتصال التي تعتمد عليها العلاقات العامة في أداء مهامها .

وتعد أول وأهم هذا التطورات التكنولوجية شبكة الانترنت التي بدأ استخدامها في تسعينيات القرن الماضي على نطاق واسع في تبادل المعلومات والرسائل الالكترونية حول العالم واصبحت من وسائل الاعلام الجماهيرية اضيفت الى التلفزيون والإذاعة والصحف .

إن شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) WORLD WIDE WEB تضم ملايين من المنظمات والشركات والأفراد عبر العالم يعلنون عن أنفسهم ويروجون لسلعهم وأفكارهم من خلال موقع لهم على هذه الشبكة اضافة الى استخدام البريد الالكتروني بالكلمة والصوت والصورة.

لقد احدثت شبكة الانترنت انقلابا كبيرا في وسائل الاعلام الجماهيري Mass Communications المتعارف عليها وأصبحت تحكم هذا التطور طرق جديدة تقوم على مشاركة المعلومات والتفاعل معها عبر العالم يعتمد على دمج ثلاثة من وسائل الإعلام الجماهيري المعروفة هي التلفزيون والتلفون والكمبيوتر حيث تحول هذا المزيج إلى وسيلة جديدة أطلق عليها الطريق السريع للمعلومات .

يتميز وبشكل أساسي في إتاحة الفرص أمام التفاعل وبتجاهين بين المرسل والمستقبل في عملية الاتصال .

(1) محمد ناجي الجوهر ، مرجع سابق ، ص 102 .

وقد أثرت شبكة الانترنت على الوسائل الإعلامية التي كانت تعتمد عليها العلاقات العامة قبل ذلك إذ ساهمت هذه الشبكة في خدمة ممارسة وأخصائي العلاقات العامة في العديد من الميادين منها:

* البريد الإلكتروني : E.mail

من حيث توزيع الرسائل والرسائل الإعلامية سواء للجمهور الداخلي للمنظمة أو الجمهور الخارجي لها إضافة إلى إرسال البيانات الصحفية على الصحف والمجلات ووسائل الإعلام الأخرى .

* أحداث موقع على الشبكة :

اسهم الانترنت في وضع مواقع للمنظمات عبر شبكة الانترنت تقدم تعريفا عن المنظمة وأهدافها ومشاريعها وخدماتها يمكن لأي مستخدم للشبكة الوصول إليها والاطلاع عليها .

* إتاحة فرص النقاش الجماعي :

إذا توفر الانترنت فرص النقاش التفاعلية بين المجموعات حول أي قضية مطروحة وذات اهتمام وتميز هذه الفرص بأنها تعطي مجالا لتبادل الآراء والأفكار المقترحات بشكل متوازن كما قدم جهاز الحاسوب Computer عدة خدمات للعلاقات العامة ولممارسيها :

-الاعتماد عليه في المساعدة على إتمام العمل في ميادين العلاقات العامة سواء في الطباعة أو إعداد البيانات أو إجراء البحوث أو حفظ الملفات واسترجاعها ونقلها من ملف إلى آخر .

-إعداد الرسائل الصادرة بشكل انيق من حيث الطباعة والشكل .

-إعداد البيانات الصحفية التي تزود بها الصحف والمجلات بشكل لائق ومميز .

- تصحيح الأخطاء اللغوية والقواعد إذ يوفر الكمبيوتر فرص تصحيح الأخطاء اللغوية والقواعد لمستخدميها .

-البريد الإلكتروني وتسجيله وحفظه وتوزيعه على شرائح واسعة من جماهير المنظمات داخليا وخارجيا .

وقد قدم جهاز الحاسوب أيضا خدمات للعلاقات العامة منها :

- إعداد قوائم توزيع البريد وتحديثها بشكل مستمر .
- حفظ البيانات والإحصائيات .
- حفظ الصور والرسومات .
- ارسال البريد عبر الفاكس .

واحدثت ثورة الاتصالات أيضا تأثيرات على طرق اساليب عمل ممارسي

وأخصائي العلاقات العامة في مجالات جديدة منها :

- 1-البث عبر الاقمار الصناعية .
- 2-المؤتمرات المباشرة .
- 3-بث الرسائل عالميا .
- 4-توزيع البيانات الصحفية التلفزيونية .
- 5-المؤتمرات عن بعد .

ومن التطورات الأخرى التي احدثت نقلة نوعية في مجال عمل العلاقات

العامة :

- (أ) الهاتف النقال .
- (ب) الاقراص المضغوطة الممغنطة .
- (ج) القرص المرن .
- (د) اللوح الاليكتروني الأسود⁽¹⁾.

لإن استخدام أي وسيلة من وسائل الاتصال في أنشطة العلاقات العامة

وبرامجها لتحقيق أهدافها يتطلب تحديد العناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي :

- (أ) تحديد الغاية والهدف من عملية الاتصال بدقة ووضوح .
- (ب) تحديد فئات الجمهور التي سيتم الاتصال معها .
- (ج) صياغة حصص رسالة الاتصال .
- (د) اختيار الاسلوب الامثل لعملية الاتصال .
- (هـ) اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال والمباشرة في الاتصال بالوقت المحدد للجمهور المراد الاتصال به .

(¹) عبد البارئ ابراهيم درة ، نبيل خليف المجالي ، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرون ، ط1 (دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010م) ، ص323.

(و) مراقبة ردود الفعل من الجمهور المرسل إليه وجمع المعلومات المتوفرة .
(ز) تقييم النتائج الحاصلة على هذا الاتصال .

(ح) وضع البرنامج التنفيذي المتوقع بناء على نتائج عملية الاتصال .

إن عملية الاتصال في العلاقات العامة هي عملية اختيارية ، الغاية منها فحص مدى ملائمة موقف ما من أجل إجراء عملية تنفيذية معينة مبنية على هذا الموقف ولهذا تقوم المنظمة بالاتصال من أجل معرفة رأي جمهورها فيما قد تقدمه من خدمات أو ما تطرحه من منتجات ، لكي تتلافى أو تتجنب ما هو غير مرغوب ، وتجري التعديلات اللازمة أو تستمر فيما هو مطلوب (1) .

الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ودورها في تكوين الرأي العام: تنظيم أجهزة العلاقات العامة :

التنظيم هو تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة واسناد كل مجموعة منها إلى شخص يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط مع ضرورة تحديد السلطات وتنسيق العلاقات عمودياً وأفقياً (2) .

التنظيم هو شكل من أشكال التوسط بين النظرية والتطبيق كما يجسدها الواقع ، والتنظيم الإطار الذي تتحرك بداخله أية مجموعة بشرية نحو هدف محدد ، فهو يعبر عن نمط التعاون البشري القائم من أجل تحقيق هدف مشترك ، ويعني أيضاً التجميع المنظم للأجزاء المرتبطة والمماثلة من أجل تكوين كيان مؤسسي موحد يمارس الأعمال والواجبات والسلطات لتحقيق الهدف المنشود له .

وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وتحقيق خططها وأهدافها وأدائها للعمل بقدرة عالية ، فهو الهيكل والأداة البشريئات والماديات اللذان بواسطتهما يقام جهد منظم بناء على خطة مرسومة وتوحيد المراحل المختلفة للجهود المرسومة والإشراف عليها من أجل تحقيق الهدف المنشود كما و للتنظيم ضرورة في جميع النشاط البشري مع اتفاق مالي بقدر ما تكون الحاجة إليه من غير اسراف وكذلك بذل الطاقة في محلها باتجاه الوصول إلى غايات وأهداف محددة .

(1) محمد جودت ناصر ، مرجع سابق ، ص 248.

(2) www.faoarg/waikdocs/af199a/f199ao4.htm.p

والتنظيم يعمل على تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين أو خطة مرسومة وتنظيمها في وحدات يمكن أن يقوم بها أفراد مما يتطلب أن يقوم التنظيم الجيد على اصول ومبادئ علمية مع توفر عدد من المقومات اللازمة مثل:

1/ وجود هدف محدد متفق عليه .

2/ توفر مجموعة من الأفراد بينهما علاقة محسوسة .

3/ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف بشكل فعال .

ويجب أن يتصف التنظيم بالواقعية والفعالية والحيوية في تحقيق الأهداف باستخدام أفضل الأساليب وقلل التكاليف عن طريق مجموعة من الأفراد يكون بينهم تنسيق في جهودهم وعملهم في التنظيم يؤثر في الناس الذين يعملون بداخله من عدة جوانب منها :

(أ) يقسم العمل بين الأفراد العاملين حسب الاختصاصات ،

(ب) يحدد اسلوباً نمطياً للعمل ، من خلال الإجراءات المفصلة والقواعد المحددة التي تواجه بالعمل اليومي كما التنظيم يعفي العاملين من تجاوز الإجراءات والقواعد التي يلزم إتباعها في كل حالة .

(ج) ينقل القرارات إلى اقسام المؤسسة ، ويمد العاملين بالمؤشرات التي ترشدهم في أداء الواجبات بشكل صحيح .

(د) يوفر شبكة المعلومات والاتصالات الرسمية بالمؤسسة إلى جانب الاتصالات غير الرسمية .

(هـ) يسهم التنظيم في تنمية وتدريب العاملين وتطويرهم ، واساهمه الأكبر في الوصول بالعاملين إلى اتخاذ قرارات أفضل وتنفيذ جيد⁽¹⁾.

تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة الدولية ركناً أساسياً تبنى عليه بقية الجهود والنشاطات التي تقوم بها أجهزة العلاقات العامة وما لم يتوفر لهذه الأجهزة البناء التنظيمي المناسب لها فأنها ستعجز عن القيام بالمسؤوليات الإدارية المتورطة بها.

(1) عبد الرازق محمد الدليمي ن مرجع سابق ، ص68 .

وعملية التنظيم هي عمل اجتماعي متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متفاعلة تضم الأعمال والإدارة والإمكانات والسياسات والتنظيم والإجراءات والهيكل ، كما أن للسلوك الإنساني دور كبير في التنظيم لأن العنصر البشري أو الأفراد هم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري ، وأنهم مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح أو إنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول حتى ولو تعاونت معه إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج .

وعلى هذا فالعناصر التنظيمية كلها تدور وتتمر من خلال الجهد الإنساني والسلوك الإنساني يعني كل أوجه مظاهر التصرفات والأفعال وردود الأفعال الصادرة عن الفرد داخل التنظيم والتي تنعكس على قدرة هذا التنظيم واحتمالات نجاحه في تحقيق أهدافه ، فالإدارة في الأساس تفاعل وتعامل مع الإنسان بهدف إقناعه واستقطاب جهوده وتعاونه من أجل تحقيق أهداف تنظيمية عامة بهدف الحد من الآثار السالبة لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تحييده إذا أمكن ذلك⁽¹⁾.

أهمية التنظيم ومفهومه :

يعتبر التنظيم وظيفة تقوم بتحديد المهام والأنشطة الضرورية لخدمة أهداف وأغراض المنظمة في أقل وقت وبأقل التكاليف ويمكن أن يتم ترتيب هذه الأنشطة في مجموعات أو تخصص للأفراد ، حيث تقوم الإدارة بتحديد الأعمال والأنشطة التي يلزم القيام بها للوصول إلى الأهداف المقررة ثم تضع المواصفات والخصائص التي يجب توفرها في الأشخاص الذي يؤديون هذه الأعمال وتحدد كذلك علاقاتهم وتبعيتهم وانسياب العمل بينهم وتقع كل مجموعة من الأعمال المتشابهة المرتبطة ببعضها في وحدة محددة تسمى القسم أو الإدارة⁽²⁾.

ويعرف -جميس موفى - التنظيم بأنه :

(الشكل الذي تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف مرسوم)⁽³⁾.

ويعرف أيضا بأنه : (عملية تنظيم الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف ومجهود وقت وبأقصى كفاية إنتاجية ممكنة)⁽⁴⁾.

(1) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، مرجع سابق ، ص128.

(2) (جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام ، 1420هـ -2000م) ، ص 67 .

(3) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهب ، مرجع سابق ، ص129 .

(4) المرجع نفسه ، ص129 .

وتتمثل عملية التنظيم في العلاقات العامة في مجموعة من العوامل أهمها ما

يلي :

-الاستقلال الجيد للإمكانيات المتاحة والوصول على أقصى طاقة إنتاجية منها .
-الوصول إلى الهدف بأقصر الطرق دون إخلال بالمبادئ الإنسانية والقيم الأخلاقية

-يهدف إلى إيجاد روح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين في ميدان العلاقات العامة وتحقيق الانسجام والتنسيق والتكامل بين تخصصاتهم وخبراتهم ومهارتهم .
-جمع المسؤوليات المتعددة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة واحدة متناسقة النشاط بحيث يسهل الربط بين أجزائها بما يحقق انتظام العمل وانسيابه .

-تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات حيث يعرف كل فرد واجباته فتفسير العلاقات الوظيفية والاجتماعية بأقل قدر من التنافر والاحتكاك ، فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويصنعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات ويحملون مسؤولية ترشيد وتوجيه استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة ، وهم أيضا الذين يقومون بالأداء العقلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة عن القيام بها⁽¹⁾ .

مبادئ التنظيم في العلاقات العامة :

أن الوظيفة التنظيمية تمهد لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بتوصيفها للمسؤوليات واختصاصات الوحدات الإدارية وصلاحياتها، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتلك الوحدات الإدارية، وكذلك المهارات المطلوبة للأدوار الوظيفية بما يضمن المطابقة بين الوظيفة وشاغلها وبين هيكل الوظائف في الوحدات الإدارية وملكاتها⁽²⁾ .

ولكي يكون تنظيم إدارة العلاقات العامة أو المنظمة سليماً يجب أن تقوم علي مجموعة من الأسس والمبادئ وهي أسس مرتبطة ببعضها، وتوجد بينها علاقة تأثير وتأثر وقد أوضح بعض الكتاب مجموعة من المبادئ التي يمكن الاسترشاد بها والتي تعرف بالوصايا العشر للتنظيم وهي :

(1) صالح عبد الرحمن صالح ، مرجع سابق ، ص 68 .

(2) مرجع سابق ، ص 129 .

- 1/ تحديد وتوزيع المسؤوليات علي الرؤساء.
- 2/ يجب أن تتفق السلطة مع المسؤولية.
- 3/ عدم تغيير مسؤوليات الوظائف بدون دراسة للنتائج التي سوف تتجم عن التغيير.
- 4/ عدم إنتقاد الموظفين أمام مرؤوسيههم.
- 5/ عدم تلقي الموظف أوامره من أكثر من رئيس.
- 6/ عدم تخطي الرؤساء الملبشرين وإصدار أوامر إلي مرؤوسيههم.
- 7/ ضرورة موافقة الرؤساء المباشرين علي أي تعديل في المرتبات والترقيات والجزاءات.
- 8/ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.
- 9/ عدم انتقاد الموظفين بعضهم البعض.
- 10/ توفير الإمكانيات اللازمة للموظفين ومساعدتهم للوصول إلي مستوي الجودة والدقة المطلوبة⁽¹⁾.

عناصر التنظيم في العلاقات العامة:

- يتكون التنظيم الإداري من عدة عناصر وهي :
- الإمكانيات: وهي الموارد والطاقات والأموال المتاحة للتنظيم كما تشمل أيضاً المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند إليها العمل التنظيمي.
 - السياسات: وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف والمتفق عليها والتي يسترشد بها الأفراد طوعاً أو قهراً في أدائهم الأعمال وفي استخدامهم للإمكانيات.
 - النظم والإجراءات: وهي الظروف والخطوات والمراحل المختلفة لأداء الأعمال وفقاً لتدفق منطقي يبدأ من البدايات وينتهي إلي النتائج والإنجازات .
 - الهيكل: وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية .
 - الأفراد : وهم القائمون بالأعمال على مختلف مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسؤولية .

(1) محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي ، مرجع سابق ، ص135 .

ولكل عنصر من العناصر السابقة دور وأهمية في تحقيق أهداف التنظيم الإداري ولعل أهمها وأكثرها خطورة في العمل التنظيمي هم الأفراد ، فهم القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم إداري ويسمى الفرد في إطار التنظيم الإداري موظفا ويقصد به الشخص الشاغل لوظيفة والممارس لواجباتها وصلاحياتها ، وتشير قواعد التنظيم إلى أنه كلما زادت المسؤولية في السلم الإداري تطلبت الوظيفة خبرات ومؤهلات أعلى من شاغلها⁽¹⁾ .
أدوات التنظيم في العلاقات العامة :

يحدد الدكتور - علي الحبيب - الأدوات التي تستخدم في أداء العمليات التنظيمية على النحو التالي :

1/ السجلات : والسجلات تستخدم في العمليات التنظيمية متعددة الأنواع وشاملة للبيانات المطلوبة ، فمنها سجلات مالية وسجلات للعاملين وسجلات للشراء والتخزين والإنتاج ويقوم العاملون بالقيود في هذه السجلات أولا بأول وفقا للنظام المعمول به وهذه السجلات لها صفتها النوعية وخاضعة لإجراءات التفتيش من جانب السلطات المختصة في أي وقت .

2/ التقارير : والتقارير أما أن تكون دورية أو عادية فهناك تقارير سنوية ، أو نصف شهرية ، أو شهرية ، أو اسبوعية حسب متطلبات العمل .

3/ الخرائط التنظيمية : وهي هياكل تنظيمية أو رسومات بيانية توضح العمل وتوضح التسلسل الوظيفي بين الإدارات والأقسام والوحدات بالمنشآت وكذلك نطاق الإشراف والعلاقات بين بعضها البعض .

4/ أدلة التنظيم : تعتبر أدلة التنظيم من أدوات التنظيم الهامة ، وهو كتيب صغير تصدره العلاقات العامة يبين أهداف المنشأة ونوع العمل الذي تمارسه وتنظيمها ومظاهر النشاط ، هناك أيضا النشرات التي تصدر عن نشاط المنشأة وعن أعمالها وعن كثير من الأمور التي تتعلق بالعاملين فيها أولا بأول أو في مناسبات معينة⁽²⁾ .

(1) المرجع نفسه ، ص133 .

(2) محمد منير حجاب ، سحر محمد وهب ، مرجع سابق ، ص136 .

أساليب تنظيم إدارة العلاقات العامة الدولية:

هناك أربعة أساليب لتنظيم إدارات العلاقات العامة وهي كمل يلي¹:

1/ الأسلوب الاتصالي أو الوظيفي :

وتوزع فيه مسؤوليات واختصاصات الأقسام على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام ، وهذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على الوسيلة الإعلامية .

2/ الأسلوب الاتصالي النوعي :

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة ، وهذا الأسلوب يعتمد في تقسيماته وتوزيع مسؤولياته واختصاصاته على علاقات المؤسسة بكل جمهور من جماهيرها النوعية .

3/ الأسلوب الاتصالي المزدوج :

ويجمع هذا الأسلوب بين الأسلوبين السابقين الاتصال الوظيفي والاتصال النوعي فتوزع فيه المسؤوليات والاختصاصات على أقسام تختص بوسائل الإعلام وأقسام أخرى متنوعة بتنوع العلاقات بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر .

4/ الأسلوب المركزي واللامركزي :

تتبع بعض المؤسسات الأسلوب المركزي في إدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر الأنشطة ومنه يتحرك بعض الأخصائيين لممارسة وظيفته في فروع المؤسسة طبقا للخطة الموضوعية وقد يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة العلاقات العامة الخاص به والتي تمارس نشاطها من خلاله طبقا لظروفها المتغيرة وفي حدود الامكانيات المتاحة .

إلا أنه من الممكن الجمع بين النظامين حتى لا تهمل الإدارات الاقليمية وفي الوقت نفسه لا تنتشتت المسؤوليات تشتتا انفصاليا يؤدي إلى انعدام التنسيق وسوء الإدارة وضعف السيطرة على الجهاز بأكمله .

1. محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص 198.

وفيما سبق ذكره فان الاسلوب الامثل هو الذي يتفق مع احتياجات المؤسسة وطبيعة نشاطها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية والفنية التي تستعين بها في تحقيق هذه الأهداف.

العوامل المؤثرة في اختيار الشكل التنظيمي :

تختلف وتتعدد أشكال التنظيم في العلاقات العامة تبعا لطبيعة كل منظمة ولظروفها الخاصة بها ، ومن أهم العوامل التي تحدد شكل تنظيم العلاقات العامة ما يلي : (1)

1/ حجم المنظمة :

حيث توجد المنظمات صغيرة الحجم أو متوسطة الحجم أو كبيرة الحجم ، إضافة الى المنظمات متعددة الجنسيات التي تعادل حجوم بعضها حجم الدول ، وبقياس حجم المنظمة بالعلاقات التي تعيشها في علاقاتها الداخلية والخارجية ، وذلك على اعتبار أن اتساع هذه العلاقات وتعددتها هو الذي يحكم حياة المنظمة أو يمثل دليلاً على حيويتها ومدى توسعها .

2/ طبيعة نشاط المنظمة ومدى ارتباطه بالجمهور :

المنظمات المعاصرة متنوعة ومتعددة ، وتختلف طبيعة نشاطات كل منها ، فهناك المنظمات الخدمية الأخرى التي تقدم خدماتها للجمهور العام ، وهناك المنظمات الخدمية الأخرى التي لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة ، إنما لخدمة بعض المنظمات الأخرى .

3/ حجم العلاقات :

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن حجم العلاقات العامة وطبيعة أهدافها ، لا يرتبط بالضرورة بحجم المنظمة بقدر ما يرتبط بالتصور الذي ترسمه الإدارات العليا في المنظمة لدور العلاقات العامة.

4/ اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة :

وذلك أنه كلما اقترب جهاز العلاقات العامة من الإدارة العليا ، كلما يعني ذلك أنه اصبح أكثر قوة ونفوذاً(2).

(1) عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح ، أسس العلاقات العامة ، ب ، ط (عمان الاردن ، دار الحامد والتوزيع ، 2004م) ص54 .

(2) منال طلعت محمود ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، ب ، ط (الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2002م)ص267 .

5/ المركز المالي للمنظمة :

كثيرا ما ينظر إلى المركز المالي باعتباره الأساس الذي ترتقي وظيفة العلاقات العامة برقية ، وتضعف بضعفه في هذا المجال لابد من التأكد على أن هذا الوضع السائد لدى كثير من المنظمات في البلدان العربية والبلدان النامية هو وضع مغلوط وتابع من عدم التقييم الفعلي لدور العلاقات العامة في تنشيط المنظمة وتطويرها والارتقاء لمركزها المالي .

6/ حجم ونوعية الجمهور الذي تتعامل معه المنظمة :

فكلما تعددت وتنوعت فئات الجماهير الذين يتم التعامل معهم ، كلما صار من المتوقع أن تتسع وحدة العلاقات العامة وتنوع أقسامها بما يتفق مع رسالتها وأهدافها في التعامل مع الجمهور بمختلف فئاته وبذلك فإن التنظيم للعلاقات العامة يختلف ويتنوع باختلاف وتنوع الفئات التي تتعامل معها⁽¹⁾.

الموقع التنظيمي للعلاقات العامة وتوزيع الاختصاصات :

إن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة أو جهاز تنفيذي يمثل نقطة الانطلاق لأي عملية تنظيمية أخرى فهو يعتبر الإطار الذي يضم المجموعات المختلفة من الوظائف طبقا للشكل أو النموذج الذي حددته الإدارة والذي ينتج عنه النظام أو الترتيب المنطقي والعلاقة التعاونية كما أنها تعتبر المجال الذي يعمل فيه الأفراد بكفاءة ونجاح لتحقيق الهدف المنشود⁽²⁾.

من الأفضل أن تكون إدارة العلاقات العامة تابعة مباشرة لرئيس مجلس المديرين وذلك للأهمية النسبية لهذه الإدارة ، كما أن قربها وتبعيتها لرئيس مجلس الإدارة يوفر الكثير من الجهد في سبيل تهيئة بيئة العمل والحصول على متطلبات انجازه كما أنه يقلل الكثير من نقاط الصراعات التنظيمية حول تبعيتها وصلاحياتها من قبل الإدارات الأخرى ، لا يوجد هيكل أو شكل تنظيمي معين يمكن أن يطلق عليه هيكل نموذجي لإدارة العلاقات العامة فالاختصاصات والمهام المطلوبة وعدد الأفراد المتوقع لتسكينهم فيها ومدى عمق الدور الذي تلعبه واقناع الجمهور الداخلي

(1) عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح ، مرجع سابق ، ص55.

(2) عبد الرزاق الدليمي ، مرجع سابق ، ص81.

بأهميتها كلها عوامل تؤثر على التنظيم ومن ثم الهيكل وعلاقات السلطة والعلاقات التنظيمية التي قد تنشأ⁽¹⁾.

مزايا الإدارة الداخلية للعلاقات العامة :

هناك مزايا عديدة لا يكال مسؤولية العلاقات العامة تحت إدارة داخلية

بالمؤسسة وأهمها ما يلي :

1/ الإلمام بما يجري في المؤسسة :

إن خبراء العلاقات العامة الداخليين لديهم المعرفة الكاملة بدواخل الأمور في المؤسسة ، فهم يعرفون الموظفين المسؤولين والأقسام المختلفة ونشاطات المؤسسة المختلفة الأمر الذي يمكنهم من استيعاب عملهم استيعابا كاملا وابرار نشاطات المؤسسة بصورة طيبة ، كما أن الإدارة الداخلية للعلاقات العامة تستطيع إن تقوى صلتها بأجهزة الإعلام المختلفة وبصورة سريعة وكاملة .

2/ أهمية الإدارة الداخلية وقت الأزمات :

أن نشاط العلاقات العامة يمكن أن يخطط كعمل يومي عادي إلا أن هناك ظروفًا طارئة تتطلب اتصالا عاجلا أو عملا معينا ، ولذلك فوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة داخليا يسهل من توفير المعلومة في حينها ومتابعة الأحداث حتى نهايتها ، وهذا عمل لا يسهل انجازه في غياب الإدارة المتخصصة الداخلية للعلاقات العامة .

3/ الإدارة تعمل كفريق متعاون مع الإدارات الأخرى:

إن مجرد قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة يعني أن موظفيها قد أصبحوا جزءا من المؤسسة ويعملون مع الإدارات الأخرى كفريق متعاون ومجرد وجودهم داخل المؤسسة من شأنه أن يولد الثقة ويوثق من صلات العمل بينهم وبين المديرين ورؤساء الإدارات الأخرى⁽²⁾.

(1) منال طلعت محمود ، مرجع سابق ، ص269.

(2) جميل أحمد خضر ، العلاقات العامة ، ط1 (عمان دار النشر والتوزيع والطباعة ، 1418هـ -1998م) ص123 .

دور العلاقات العامة في تكوين الرأي العام :

العلاقات العامة والصور الذهنية :

يقول - احد خبراء العلاقات العامة-: (إن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورتها الحقيقية ، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه)⁽¹⁾ .

من هذا التعريف فإن مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير يستند إلى الحقيقة ويلتزم الصدق والصراحة والوضوح وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في مختلف المجتمعات .

إن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع كما أنها لا بد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور فإذا كان الواقع وتدارك مآبه من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزيينها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها وينكشف زيفها ، كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البناءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الرخاء والرفاهية للمجتمع⁽²⁾ .

المؤثرات الخاصة في تكوين الصورة الذهنية :

تلجأ المنظمات إلى القيام ببعض الأنشطة الاتصالية من خلال وسائلها الخاصة بالإضافة إلى استعانها ببعض الوسائل الجماهيرية العامة .

وأحياناً تكتفي بعض المنظمات بالوسائل الخاصة أما لعجز مواردها عن تغطية نفقات الوسائل العامة أو بعدم رغبتها في الإنفاق على هذه تغطية نفقات الوسائل التي تتطلب نفقات مالية تفوق الوسائل الخاصة أو لأن طبيعة أنشطة بعض المنظمات لا تحتاج إلى استخدام هذه الوسائل⁽³⁾ .

1/ الأحداث الخاصة :

(1) سمير محمد حسين ، العلاقات العامة ، ط2 (القاهرة - عالم الكتب 1995م) ، ص21 . .
(2) علي عوجة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، ط2 (القاهرة - عالم الكتب 2003م) ص2 .
(3) المرجع نفسه ، ص2.

الأحداث الخاصة إذا أحسن أعدادها والتخطيط لها بعناية تلعب دورا هاما في تحسين صورة المنظمة عند جماهيرها لأنها تستطيع بما تتضمنه من عناصر الجذب والتشويق أن تثير اهتمام الأفراد وتشغل تفكيرهم فترة أطول من قراءة موضوع مكتوب ، أو الاستماع إلى برنامج مذاع ، كما أن هذه الأحداث تظل عالقة بفكر الذين شهدوها أو شاركوا فيها واستمتعوا بها فترة غير قصيرة تتمكن خلالها من التأثير على الصورة الحالية للمنظمة وقد تؤدي إلى الاقتراب كثيرا من الصورة المرغوبة .

2/ الاتصال الشخصي :

احتفظ الاتصال الشخصي بمكان الصدارة بين وسائل الاتصال الأخرى في قوة التأثير على مر العصور ، رغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة في قوة التأثير على مر العصور ، رغم ظهور وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة إلا أن هذا التقدم والتطور في وسائل الاتصال الحديثة يفتقر إلى أهم شيء يتمتع به الاتصال الشخصي وهو القدرة على معرفة صدى الرسالة عند المستقبل إذا ما توفرت مهارات عند المرسل وتهيأت ظروف المستقبل لتلقي الرسالة كما يتميز الاتصال الشخص بالآتي :

- أ) انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى .
- ب) إمكان توجيه الرسالة إلى الجمهور المستهدف مباشرة .
- ج) سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة .
- د) تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين ممثلي المؤسسة وجماهيرها الداخلي .

3/ مجلة المنظمة أو صحيفتها :

تتضمن مطبوعات المنظمة النشرات والكتيبات والمجلة أو الصحيفة الخاصة بها وكذلك التقارير الدورية ، وقد تزايد اهتمام المنظمات العامة والخاصة بإصدار صحيفة أو مجلة تعبر عن شخصيتها وتعرض أهدافها وسياستها وما تحققة من انجازات وتؤثر أيضا في جماهيرها من خلال التأكيد على الجوانب الايجابية وتفسر السياسات وتوضح المواقف والقرارات إبان الازمات أو الاضطرابات ، وتحرص

الصحيفة أو المجلة على رفع الروح المعنوية بين العاملين بابرار النواحي الإنسانية التي تتعلق بالأمن والاستقرار الوظيفي والعدالة في الترقى والمكافآت وتقدير قيمة العمل وبالدور الذي تؤديه المنظمة في خدمة المجتمع .

14/ النشرات والكتيبات :

تتناول النشرة غالبا موضوعا واحدا في صفحات قليلة مطوية تسلم للأفراد باليد أو ترسل بالبريد ، بينما تتنوع موضوعات الكتيب وتتعدد صفحاته ، ويتسع لمعالجة الموضوعات بشكل منفصل ، وتميز هذه المطبوعات بانخفاض تكلفتها وإمكانية إنتاجها بشكل سريع نسبيا .

15/ التقارير السنوية والدورية :

يأتي التقرير السنوي في مقدمة وسائل الاتصال بالمساهمين بالنسبة للمنشآت الصناعية والتجارية ويشغل المركز الثاني في وسائل الاتصال بغير المساهمين من العاملين والمجتمع المحلي ، ويعتبر التقرير الفرصة السنوية التي تستطيع فيها المنشأة أن تقول للمساهمين وغيرهم ماذا تم انجازه خلال العام المنصرم وماذا يجري الآن وما هي خطط المستقبل ويعكس التقرير السنوي صورة المنشأة وكفاءة رجال الإدارة فيها .

16/ الوسائل السمعية البصرية الخاصة :

تحرص بعض المنشآت على تصوير انجازاتها في مختلف المجالات ، والتي تؤكد تفوق المنشأة وامكاناتها الفنية العالية كما تسجل هذه المنشآت اللوحات الإنسانية التي تضيف عليها الشخصية الإنسانية والاجتماعية وتؤكد اهتمامها بالعنصر الإنساني وتستخدم الدائرة التلفزيونية المغلقة في تصوير الاجتماعات السنوية وعرض ما يدور بداخلها في فروع المنشأة أو كلما دعت الضرورة لذلك ، كما يمكن استخدام الفيديو في تسجيل العمليات الانتاجية واللحظات التاريخية التي تمر بها المنشأة كما تستخدم في تسجيل الاحتفالات والاحداث الخاصة التي تعمد اليها العلاقات العامة لتقديم المنشأة إلى الجمهور فيتسع بذلك مجالات مشاهدة هذه الأحداث في غير المكان الذي جرت فيه⁽¹⁾.

(1) على عوجة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، ط4 (القاهرة ، عالم الكتب ، 1420هـ - 2000م) . / ص202 .

أهمية الرأي العام للعلاقات العامة الدولية:

يعتبر الرأي العام المادة الخام لأنشطة العلاقات العامة من ناحية كما أنه الهدف الذي تسعى إليه أنشطة العلاقات العامة من ناحية أخرى حيث يتم تصميم برامج العلاقات العامة استنادا إلى ما تستسفر عنه بحوث الرأي العام ، في ضوء مطالب واحتياجات وتفصيلات الرأي العام كما أن جميع برامج العلاقات العامة تهدف أساسا إلى كسب ثقة الرأي العام والحصول على تأييده ومساندته لأهداف المنظمة وسياستها وانجازاتها ، وهذا بشكل الدعامة الأساسية لفعالية أي منظمة عامة أو منظمة أعمال .

ويتفق العلماء والمفكرون والباحثون على أهمية الرأي العام ، ويؤكدون على طبيعته الهلامية ، فهو قوة حقيقية لا يستهان بها ، شأنها شأن الريح ، له ضغط وثقل عظيم ولكن لا نراه ، كما أنه مثل الريح أيضا لا يمكنك أن تمسك بها ، ولكنك تحني الرأس لها وتطيع ، ويقدر خبراء العلاقات العامة أن الرأي العام في العالم الحر له الكلمة الأخيرة وحتى في دول العالم النامي يهتم القادة كثيرا بالرأي العام لأنه يتيح الفرصة لمواجهة التجديد ، ولتحقيق أهداف المستقبل في عالم تزداد فيه يوما بعد يوم التعقيدات الاجتماعية وترتفع فيه المستويات الثقافية ويزداد فيه الوعي بالمشكلات الاقتصادية والسياسية ، إلى جانب السرعة الرهيبة في تطور وسائل الاتصال والمواصلات⁽¹⁾.

العوامل المؤثرة في تكوين الرأي العام :

ينتج الرأي العام من خلال اتصال الأفراد بعضهم ببعض بوسائل عديدة منها: الاتصال المباشر أو المناقشات أو الخطابة أو عن طريق وسائل الاتصال المكتوبة ، أو المرئية أو المسموعة ، كما أن الرأي العام يتبلور نتيجة المناقشات والأبحاث والدراسات واستعراض وتقييم الآراء المتعارضة بحيث في النهاية يتم الاتفاق إلى حد كبير على رأي أو فكر واحد ، لذا أن الرأي العام يتأثر بتكوينه بالعديد من العوامل منها :

أ) العوامل الحضارية والثقافية :

(1) محمد الفزازي أحمد أبو إدريس العلاقات العامة المعاصرة ، وفعالية الأداة ، ط1 (الزقازيق ، المكتبة العلمية بالزقازيق ، 1418 هـ - 1998م) ص 86 .

حيث تلعب الحضارة دوراً هاماً في تكوين الرأي العام ، فحضارة الشعب ممثلة في تاريخه وقيمه وثقافته وعقيدته وتقاليدته وأيدلوجياته يكون لها تأثير في تكوين الرأي العام من خلال تأثيرها في اتجاهات الأفراد .

ب) العوامل الوراثية والبيئية :

لما لها من تأثير كبير على آراء الأفراد واتجاهاتهم وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالمعتقدات الدينية والقيم الأخلاقية ، والسلوك وأن للأسرة دوراً هاماً في ذلك فهي خلية المجتمع الأولية التي لها تأثير كبير على نفسية الفرد وشخصيته ، وبالتالي على تكوين إطاره الفكري في مراحل حياته الأولى وتكوين رأيه واتجاهه واعتقاده .

ج) المدرسة:

للمدرسة دور كبير في تشكيل ثقافة الفرد وتكوين رأيه من خلال القدرات والمعارف والعلوم التي يتلقاها الطالب من معلميه ومن الكتب المنهجية ، والدراسية ، ولدور العبادة تأثير كبير على تفكير الفرد وتصرفاته مع الغير من خلال ما يتلقاه الفرد من مواظ ، وتوجيه ، وتوعية دينية واجتماعية لها تأثير قوي على اتجاهات الرأي العام.

د) قادة الرأي :

أن لقادة الرأي العام في المجتمع من الزعماء والسياسيين ، ورجال الدين ، والأدباء ، والكتاب ، ورجال الإعلام ، والقادة الإداريين ، وغيرهم أن يكون لهم دور كبير في تكوين الرأي العام والتأثير فيه باعتبارهم على دراية بمطالب أفراد المجتمع وآمالهم ورغباتهم كما أن لديهم معرفة وخبرة ودراسة كبيرة متوق بها بالمسائل والقضايا التي تشغل الرأي العام ، بما يمكنهم من تبني الأفكار الجديدة مبكراً .

هـ) الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية :

لأوضاع الاقتصادية والاجتماعية تأثير كبير على آراء الأفراد وافكارهم من خلال تأثير هذه الأوضاع على الاتجاه العقلي لأفراد المجموعة ، وهناك عديد من العوامل التي تعكس هذه الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية مثل : دخل الفرد ،

ومستوى معيشته ، ومستوى ثقافته ، ونوع المهنة التي يزاولها ، والمنظمات والجمعيات التي ينتمي إليها وغير ذلك من العوامل .

(و) العوامل السيكولوجية :

للعوامل السيكولوجية دورها في تكوين الرأي العام ، فمن خصائص الجماعات الإنسانية أنه تستجيب بانفعالات مختلفة من الخوف والغضب ، أو القلق أو نحو ذلك ، عندما تواجه أزمات أو أحداثا معينة أو عندما تتعرض لنوع من الضغط أو الإرهاب ، ولذلك كله تأثير على آرائهم وأفكارهم واتجاهاتهم ، ويكون تكوين الرأي العام هنا بمثابة محاولة لتقليل أثر القلق أو الصراع أو الإحباط أو غيرها من مهددات النفس البشرية .

(ز) وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري :

إن وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري ذات تأثير كبير في تكوين الرأي العام وتعبئته ، والتأثير فيها ، ويبرز منها الصحافة والإذاعة والتلفاز وغيرها من الوسائل المؤثرة في تكوين اتجاهات الرأي العام من خلال ما تنقله من اخبار ومعلومات وحقائق يقرؤها ، ويسمعها الجمهور فيكون آراء واتجاهات معينة حول مواضيع أو قضايا خاصة⁽¹⁾.

دور العلاقات العامة في تكوين الرأي العام :

إن على العلاقات العامة لابد وأن تعمل على دراسة الفرد ، ودراسة الجماعة وكيفية تكوين الرأي العام ، والعوامل التي تؤثر في رأي الفرد ، واحتياجاته ورغباته ، وسلوكه ، وتعبيره ، والعوامل التي تؤثر في الجماعة حتى يتفهمها ويعرف كيف يتعامل معها ويؤثر فيها ، وهذا يتطلب الإلمام بعدد من العلوم في المجالات السلوكية وعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإدارة والبحث العلمي ، و علم العلاقات العامة .

فمسؤولية رجل العلاقات العامة واضحة تجاه الجماهير فهو مسؤول عن المساهمة في تكوين الرأي العام الحقيقي والايجابي والسليم ، ومسؤول عن استخدام الوسائل والطرق المناسبة والمفيدة والمؤثرة ومن ثم فإن رجل العلاقات العامة مسؤول

(1) عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان ، هاتف الشامي ، مرجع سابق ، ص 87 .

عن رفع مستوى الجماهير ذهنياً وثقافياً بما يقدم لها من أخبار ومعلومات بطرق سليمة عن طريق وسائل الاتصال والإعلام المختلفة ، وبالتالي يكون الرأي العام مبنياً على المعرفة و الواقع ، وقائم على الحقيقة وبمثلها ويحقق المصالح المشتركة والتفاهم المتبادل ويساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية كما ويساهم في رفاهية المجتمع ويدل بحق على تقدمه أن للرأي العام أهميته لأن لديه قوة تأثير وأنه أصبح حقيقة واضحة ولأنه يلعب دوراً هاماً وخطيراً في حياة الأفراد والجماهير والمجتمعات ولأن الحصول على تأييده من قبل الحكومات أو المؤسسات أمر له أهميته لأن هناك علاقة وطيدة بين الرأي العام الحقيقي والسليم والمستدير وبين تقدم وتطور المجتمع .

إن معرفة الرأي العام وانعكاس ذلك على تصرفاته وسياسات المؤسسة أمر له أهميته لنجاح واستقرار المؤسسة لأن المجتمع المتحضر يتميز بأنه يعني عناية فائقة بدراسة آراء الجماهير أو الرأي العام ، إذن دراسة الفرد والرأي الفردي مطلوبة بجانب دراسة الجماعة والرأي العام الجماعي ، لأن هناك فرق بين الرأي الاجتماعي والرأي الجماعي .

إن الرأي العام يتأثر في بعض المجتمعات بعوامل ومحركات مصطنعة أو مضللة ، أو بمعلومات وأخبار خاطئة أو كاذبة ناقصة ، ومن ثم لا يعتبر رأياً عاماً ، بل يصبح معوقاً للتقدم الفعلي .

إن الرأي العام الحقيقي السليم النافع يتكون نتيجة النقاش والجدل الواعي والاحتكاك ، والتفاعل الواعي للأراء والأفكار ، فإذا توافرت المعلومات والأخبار السليمة والكافية والأساليب والوسائل السليمة لساعد ذلك في تكوين الرأي العام الحقيقي والسليم⁽¹⁾ .

مراحل تكوين الرأي العام :

يتكون الرأي العام عبر الجماهير بفعل المؤثرات الحسية والنفسية التي تحيط بأفراد الجمهور ، والتي طرداً من الزمن ومن زيادة تأثيرها على أفكار ومشاعر الناس ، يصل الجمهور إلى مرحلة يكون فيها اتجاهاته وقيمه ، وبالتالي تتحدد تصرفاته وآرائه وسلوكه في إطار البيئة التي تحيط به أو المجتمع الذي يعيش فيه .

(1) عبدالناصر جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، مرجع سابق ، 93 .

أن محددات البيئة الاجتماعية والسياسية تجعل الأفراد متشابهي الميول في المجتمع يتقاربون في شعور مشترك متوافق مؤلفين تجمعات متوافقة في الرأي تجاه المسائل العامة عموماً وتجاه بعض المسائل الخاصة في بعض الأحيان ، وهكذا ينشأ الرأي العام للجماعة تدريجياً بسبب تعرضهم لموافق مشتركة واتخاذهم قرارات موحدة بشأنها بسبب تشابههم أو تقاربهم الفكري والنفسي والاجتماعي والسياسي ويلخص - وليام البيج - في تكوين الرأي العام بقوله : (إن للرأي العام تعبير حول موضوع جدلي مترجم إلى كلمات وهو نتاج للتفاعل بين الأفراد بعضهم من البعض الآخر في أي شكل من أشكال الجماعات المختلفة والتي قد يتراوح عددها ما بين اثنين فأكثر ويظهر الرأي العام في صورة أفكار ويمكن أن تعرف الأفكار يمكن من خلال بعض وسائل الاتصال . وعلى ضوء هذه الأفكار يمكن افتراض اتجاهاته وقوانينه) (1) .

وللرأي العام أربعة مراحل يمر بها وهي :

1/ مرحلة إدراك الفرد للمؤثرات الخارجية ، من سمع أو بصر فهو يتلقى المؤثرات الخارجية عن طريق حواسه ويلونها باللون الذي يرضاه وفق ما تمليه دوافعه واتجاهاته وميوله .

2/ ونتيجة لذلك ينمى له رأياً فردياً ، ويحدد له موقفاً مؤيداً ومعارضاً حول الموضوع .

3/ ولكونه فرداً في مجموعة ، ولكل عضو له رأيه الذي يشكله وفق مدى إدراكه له وتأثيره بميوله واتجاهاته ، لذا يبدأ الصراع بين هذه الآراء ويبدأ النقاش ويدافع كل فرد عن رأيه وفي جعبته العديد من الحجج والبراهين .

4/ وبعدها تبدأ الآراء بالتقارب تمهيداً لوحدة الرأي ، فتقتي الجماعة رأياً تراه مثلاً رأياً مركزياً يمثل غالبية أعضاء الجماعة إليه ، سواء كان ذلك رغبة الفرد في التوافق مع الجماعة أو تعبيراً لولائه لها أو تعاطفه معها حتى يصبح الرأي عاماً لغالبية أعضاء الجماعة رغم وجود قلة تتمسك بآرائها الخاصة (2) .

تأثير دور العلاقات العامة :

(1) ابراهيم وهبي فهد ، كنجو عيود كنجو ، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ، ط1 [عمان ، الاردن ، مؤسسة الوراق ، 1999م ص 428 .

(2) ابراهيم وهبي فهد ، كنجو عيود كنجو ، مرجع سابق ، ص 249 .

تؤثر العلاقات العامة في عالم الأعمال في جميع أنواع المنظمات ، فهي عبارة عن الاتصال بمعناه العريض ، بين منظمة ما وجميع المنظمات الأخرى ، التي لها صلة من أي نوع بها فلا يمكن تجنب هذه العلاقات العامة أو حتى تجاهلها .

إلا أن مصلح العلاقات العامة غالباً ما يساء فهمه وتحريفه ، مما ينتج عن استخدامه بشكل عشوائي مع ربطة بالدعاية المبالغ فيها أو المراوغة لذا فإن هناك أفكار مختلفة عن العلاقات العامة ، كموظف العلاقات العامة ينظر إليهم بنظرة شك من قبل هؤلاء الذين يعملون في مجال الإعلام والذين يسيئون فهم دور العلاقات العامة كذلك فإن هناك بعض الأفراد ذوي المراكز الكبيرة في الغالب في مجال العلاقات العامة ، والذين يتوقعون أن تستخدم العلاقات العامة كوسيلة لتحسين السمعة السيئة ، أو لإخفاء عدم الكفاءة أو عدم الأمانة في التعامل والأدوار التي تستطيع العلاقات العامة التأثير فيها والنهوض بها وهي .

1/ الصورة العامة :

إن احدا دوار العلاقات العامة هو الصورة العامة ، والصورة العامة هي الانطباع العام الذي ينشأ طبقاً لمستوى المعرفة والفهم للحقائق حيث أن المعلومات الخاطئة أو غير المكتملة ستسبب في عكس صورة خاطئة ، وهناك العديد من أنواع الصور المختلفة ولكل منها أدوار خاصة بها للعلاقات العامة مثل:

أ) الصورة الانعكاسية :

وهو ما نعتقد أننا نبدوا عليه ، وهو غالباً وهم ناتج بسبب التفكير شديد الايجابية .

ب) الصورة الحالية:

وهي رأي الفرد خارج المنظمة فيها أو في شخص معين في تلك المنظمة ، وترجع هذه الصورة في الغالب إلى سوء الفهم أو نقص المعرفة أو الفهم حتى العداء .

ج) الصورة المطلوبة :

وهي الصورة التي ترغب المنظمة في تحقيقها وينطبق هذا النوع من الصورة في الغالب على شيء جديد.

(د) الصورة المشتركة :

وهي صورة المنظمة هي مهمة للغاية في مصطلحات العلاقات وهي تتكون من العديد من الحقائق كتاريخ المنظمة وسمعتها ، ومدى استقرارها والنجاح المالي وتعتبر الصورة المشتركة عن كيفية تقديم المنظمة نفسها إلى العالم الخارجي .

(هـ) الصورة المتعددة :

تحتوي المنظمات أحيانا على إدارات مختلفة ، ولكل من هذه الإدارات صورتها الخاصة ، ولكل صورة تعبر عن شخصية منفصلة مشتركة في آن واحد ، وقد يكون هذا مربكا لمعظم الناس ، ولكن يمكن توضيح الأمر باستخدام الرموز والاشارات أو أي وسائل أخرى لتقديم صورة جماعية يمكن التعرف عليها فإذا لم يتم استخدام العلاقات العامة لتصحيح الأفكار الخاطئة والأوهام التي قد تظهر بسبب هذه الصور المختلفة فقد يكون لذلك تأثير مدمر على سمعة المنظمة المعنية عن طريق إرباك كل من له صلة بها .

2/ المعرفة والفهم : للعلاقات دور رئيس للمساعدة في تبصير كل من له صلة عن طريق تقديم المعلومات في صيغة واقعية سهلة ، حيث أن الجهل بالمنظمة أو بالمنتج أو بالإمكان التغلب عليه عن طريق المعرفة والفهم .

3/ إثارة الاهتمام:

للعلاقات العامة دور في إثارة اهتمام عام بموقف معين أو مجموعة من الظروف ، التي يكون لها تأثير كبير على المنظمة أو مجموعة من الأفراد حيث إن استخدام طرق وأساليب العلاقات العامة في هذا الموقف قد يكون مؤثر للغاية .

4/ تقبل الوضع:

قد يصبح بعض الأفراد عدائيين تجاه موقف معين وذلك لأنهم ببساطة لا يفهمون ما يجري ، وما أن يفهموا ما يدور حولهم ، تجد أنهم يتقبلون الأمور بسعة صدر وهنا يكون للعلاقات العامة دوراً واضحاً في شرح الموقف أو الظروف وبناءً

عليه تتحول الجهل بما يحدث وحتى العداء المحيط بالموقف إلى فهم الأمور وبالتالي تقبلها .

15/ التعاطف :

دور العلاقات العامة هنا ترويج فهم ومعرفة الحقائق حول مجموعة من الظروف أو موقف معين بطريقة معينة وذلك لنيل التعاطف تجاه هذا الموقف أو تلك الظروف وبالطبع فإن المعلومات المقدمة بشكل مناسب مع عدم التحيز أثناء عرضها تؤدي إلى تحقيق ذلك⁽¹⁾.

أنواع الرأي العام وتقسيماته :

للرأي العام تقسيمات مختلفة ومتنوعة ومتعددة اختلف الباحثون حولها ومن

هذه التقسيمات ما يلي :

1/ هناك من قسم الرأي العام ثلاث أنواع:

(أ) الرأي العام المسيطر : وهو عبارة عن رأي القادة والزعماء والحكومات .

(ب) الرأي العام المستتير: وهو رأي الفئة المثقفة القادرة على الدراسة والمناقشة والموضوعية .

(ج) الرأي العام المنقاد أو المسير: وهو يمثل معظم أفراد الشعب غير المثقفين والذي لا يستطيع المناقشة والبحث السليم والذي يقف موقفا سلبيا .

2/ هناك أيضا رأي ثاني قسم الرأي العام إلى ثلاثة أنواع :

(أ) الرأي العام الكلي أو الاجتماعي :

وهو يتعلق بالمسائل والأمور الثابتة التي استقر عليها الرأي بالإجماع أو شبه

إجماع نتيجة العادات والتقاليد الموروثة أو هي التي تتعلق بالدين والأخلاق العامة .

(ب) الرأي العام المؤقت :

وهو الذي يتكون تجاه مسألة أو هدف ما لوقت أو لفترة معينة ثم ينتهي بعد

تحقيق الهدف منه وتلجأ إليه المؤسسة عندما تسعى لتحقيق هدف معين من وقت معين .

(ج) الرأي العام المنقاد أو المتقلب :

(1) فليب هنسلو ، كوجان بيدليج ، العلاقات العامة ، ترجمة ، أ. خالد العامري ، ط1 (القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2002م) ص130 .

وهو الذي تؤثر فيه وتعيش عليه وسائل الإعلام المختلفة كالصحف والإذاعة ونحوها .

3/ هناك رأي ثالث للرأي العام يحتوي على أربعة أنواع :
(أ) رأي الأغلبية أو الأقلية :

فقد تنقسم الجماعة إلى رأي يمثل الأغلبية ورأي يمثل الأقلية وقد تبذل الجهود للتوفيق بينهما وقد ينتج عن هذه أن تتحول الأقلية إلى رأي الأغلبية وقد يحدث العكس ويكون خيراً للجميع .

(ب) رأي الأقليات المتفقة :

عندما يكون هناك عدد من الأقليات التي يكون لكل منها رأي تجاه مسألة معينة ولكنها تتفق في وقت معين وفي ظرف معين ولهدف معين على رأي واحد وقد يستمر هذا الموقف حتى يصبح رأي الأغلبية .

(ج) الرأي الساحق :

عندما يتكون مثل هذا الرأي نتيجة الدراسة والمناقشة الواعية يكون في صالح المجتمع والعكس صحيح .

(د) الرأي الجامع :

وهو الذي يجمع عليه الجمهور وعادة يتعلق بالمسائل ذات العلاقة بالعادات والتقاليد الموروثة أو المتأصلة أو ذات العلاقة بالدين أو الأخلاق العامة أو الأصول ويمكن للقادة والمصلحين أن يناقشوا أو يغيروا أو يؤثروا ولكن بحذر في جانب منه ولكن هذا يحتاج إلى حذر ودقة وصبر طويل وجهد مستمر⁽¹⁾ .

بجانب ما تقدم هناك تقسيمات أخرى لأنواع الرأي العام منها :

1/ الرأي العام الظاهر والرأي العام الباطن ، أو غير الظاهر ، أو غير المعبر عنه خوفاً أو خشية لتعارضه مع القانون والسياسة العامة أو المعايير والتقاليد الاجتماعية ، وقد يصبح النوع الثاني رأي ظاهراً معبراً عن نفسه عندما تسنح له الفرصة لذلك .

(1) عبد الناصر أحمد جرادات ، لبنان هاتف الشامي ، مرجع سابق ، ص 83 .

2/ الرأي العام القائم فعلا والرأي العام الباطن أو المتوقع وجوده أو قيامه وهذا النوع الثاني سوف يتحرك ويظهر إذا أثير ما يحركه أو وجد السبب الذي يحركه ويظهره حيث لا مجال أصلاً لظهوره إلا إذا حدث ما يدعو إلى ظهوره .

3/ الرأي العام الثابت أو المستمر والرأي العام المؤقت أو المتغير فالأول يتعلق بالمسائل الأخلاقية العامة والدينية والعادات والتقاليد والمسلّمات والثاني هو الذي يتكون تجاه موضوع معين ولظرف معين وفي وقت معين وله هدف معين وتلعب الحملات الإعلامية والإعلانية ووسائل الإعلام والاتصال دوراً أساسياً في تكوين هذا الرأي .

يتبين مما سبق الدور الهام والخطير الذي يلعبه الرأي العام في حياة الأفراد والجماهير والمجتمعات ، والذي أصبح حقيقة واضحة لا يمكن إنكارها وأصبحت له قوته وخطورته وأصبحنا نرى تأثيره على تنصيب رؤساء الدول أو عزلهم وهو الذي يسعون إليه للحصول على تأييده ، ضمانا لاستقرارهم ، ويمتاز المجتمع المتحضر بأنه يعني عناية فائقة بدراسة آراء الجماهير أو الرأي العام ، فإن أفراد الجماهير في المجتمعات الحديثة قد أصبحوا أكثر اهتماما بالمسائل العامة أو التي على علاقة تأثيرية معهم وذلك بفضل وسائل النشر والإعلام الحديثة .

لذلك تهتم الحكومات والمؤسسات الحديثة اهتماما واضحا بمعرفة اتجاهات الرأي العام بين الجماهير في كل ما يتعلق بالمسائل العامة أو المسائل التي تهتم تلك المشآت معرفتها بالنسبة للجماهير أو الفئات ذات العلاقة أو التي يهملها أمرها أو التأثير فيها⁽¹⁾ .

(1) المرجع السابق ، ص 84 .

الفصل الثالث الأزمات إدارتها ووسائل معالجتها .

المبحث الأول : نشأة الأزمة ومفهومها والتميز بينها وبين المشكلة والكارثة والصراع .

المبحث الثاني أنواع الأزمات وإدارتها .

المبحث الثالث: وسائل العلاقات العامة الدولية في إدارة الأزمات .

المبحث الاول

نشأة الأزمة خلفية تاريخية

من المتفق عليه أن الأزمة قديمة قدم الوجود الإنساني ذاته ، أما الاستخدام المنظم لكلمة أزمة فتعود أصوله الأولى إلى علم الطب الإغريقي القديم ، حيث كان مقابله يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة أو لحظات مصيرية في تطور المرض يتوقف عليها أما شفاء المريض خلال فترة قصيدة وأما موته .
ولعل ذلك يفسر اتجاه معظم معاجم اللغة الانجليزية عند تعريفها لكلمة Crisis إلى تحديدها بأنها لحظة حرجة ونقطة تحول في مرض أو حياة أو تاريخ ... الخ .

وشاع استخدام مصطلح الأزمة في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية وقد انتقل في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة ، وتوترات استخدامه في القرن التاسع عشر للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة ولحظات تحول فاصلة في العلاقات السياسية أو الاقتصادية والاجتماعية ونحوها ، ولم يكن قريبا أن يستخدم علماء الطب النفسي مصطلح الأزمة في بحوثهم منذ مطلع القرن التاسع عشر ، عند حديثهم عن أزمة الهوية أو الانعكاسات النفسية للأزمات على الفرد والجماعة ، كما شاع استخدام المصطلح ذاته في مجال الدراسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ويشار أيضا إلى أن مصطلح الأزمته أيضا دراسات علم الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وكانت لهذه الدراسات إسهاماتها الجوهرية في تكوين أو نشأة علم إدارة الأزمات ، وهكذا يأت مفهوم الأزمة في المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعنا المعاصر، سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو المنظمة أو الدولة وبصورة أخرى أصبح مصطلح الأزمة متناولا على نطاق واسع بدءاً من الأزمات الفردية وانتهاء بالأزمات الدولية⁽¹⁾.

وعند ما حل القرن العشرون وتفاعلت فيه كثير من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والعلمية شاع استخدام كلمة الأزمة فعرف العالم الأزمة الاقتصادية عام 1929م وما تلاها من أزمات سياسية وعسكرية أدت إلى

(1) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق ، ص 85 .

نشوب الحرب العالمية الثانية وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وظهر ما سمي بالمعسكر الشرقي بزعامة الاتحاد السوفيتي والغربي بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية برزت في الصحافة والكتابات السياسية معالجة أزمات الحرب الباردة والمواجهة العسكرية فكانت الأزمة الصينية عام (1945-1947) وأزمة برلين (1948-1949) والأزمة الكورية (1950-1953) وأزمة الصواريخ الكوبية في أكتوبر (1958) وأزمة الرهائن الامريكيين في ايران (1979-1981) وأزمة السويس في أكتوبر (1956) والأزمة اللبنانية في يوليو -أكتوبر (1958م) وأزمة حرب الأيام الستة مايو -يونيو (1967) وغيرها من الأزمات¹ .

هذا على الصعيد السياسي والعسكري ، أما على الصعيد الاجتماعي والطبيعي والبيئي والصناعي وصعيد منظمات الأعمال فقد ظهرت واشتدت أزمات كثيرة ومتعددة ومعقدة مثل إضرابات العمل وانقطاع التيارات الكهربائية ، وتوقف الأفران في صناعة الحديد والصلب ووقوع الحرائق والزلازل والبراكين والفيضانات والتسمم الغذائي ، وتسرب البترول في البحار والمحيطات ، واستدعاء المنتجات والصناعات ، وانفجار أنابيب النفط وانتشار نظائر مشعة والإشعاع النووي ، وغرق السفن والعبارات ، وتسرب الغازات المميتة ، وتسرب مياه ملوثة ، ومظاهرات وحوادث الإرهاب ، ووقوع الفساد السياسي والانحراف الجنسي لدى عدد من الساسة والمفكرين والفنانين ، وأزمة المواصلات وانقطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية ونحوها .

وقد بذلت جهود متعددة لمعالجة تلك الأزمات وتكونت لدى المديرين والمؤسسات والمجتمعات خبرات متعددة وكثرت الكتابات فيها ، لا سيما منذ السبعينات والثمانينات من القرن العشرين ، والواقع أن أدبيات العلوم الاجتماعية كعلم السياسة والاجتماع والاقتصاد وعلم النفس والإدارة تعج بالكتابات المختلفة عن الأزمات ولكن يظل علم الإدارة هو العلم الذي يتناول إدارة الأزمات بأنواعها ومستوياتها المختلفة وجوانبها المختلفة ، ومن ثم نستطيع أن نقول أنه نشأ في حقل

¹ . عبد البارى إبراهيم درة ، نبيل خليف المجالي ، مرجع سابق ، 372.

الإدارة حقل فرعي يسمى حقل إدارة الأزمات ، كتب فيه الكتاب الأجنبي لا سيما الأمريكيون منهم ، أما الكتابات العربية في هذا الحقل فلا تزال في بداياتها⁽¹⁾ .

تعتبر إدارة الأزمات شكل من أشكال العلاقات العامة التي كانت حتى وقت قريب غير معروفة بشكل كبير وحتى يتم التفكير بها إلا أنه في الأعوام الأخيرة أدى عدم وحجم الكوارث في العالم إلى التركيز على الحاجة إلى شكل من أشكال العلاقات العامة يمكن المنظمة من التكيف مع موقف الأزمة أيا كان الشكل الذي تأخذه والخروج من هذه الأزمة ببعض المصادقية يمكن أن يكون لغياب التخطيط وإدارة الأزمات تأثير مدمر على صورة المنظمة ومصادقيتها وسمعتها وعلى معنويات العاملين ، سواء كانت المنظمة إحدى الهيئات الحكومية ومؤسسة دولية أو شركة صغيرة وبسبب أن المنظمة غالباً لا تعمل في نشاط مرتفع المخاطر بالمعنى الحرفي للكلمة فإن هذا لا يعني أنه لن توجد أبداً لحظات ستواجه فيها المنظمة حالة طوارئ من أي نوع ومن الجيد الاستعداد لمواجهة هذه اللحظة⁽²⁾ .

أسباب نشوء الأزمة :

من الواضح أن الأزمة هي حدوث أمر أو شيء غير متوقع ومن الممكن أن يترتب عليها أمر أو شيء مكروه أو غير مرغوب .

أي أن الأزمة مفاجأة غير محبذة ، والأزمات جمع أزمة وبما أن الإنسان لا يعلم الغيب فإنه لا يستطيع أن يتجنب المفاجآت غير المرغوبة، صحيح أن بعض الناس قد يكون قادراً على التنبؤ ببعض ما يمكن أن يحدث في المستقبل ، لكن تنبؤهم هذا لا يمكن أن يكون كامل الدقة ، ولذلك فإنه قد يفاجأ بحدوث شيء أو أمر لم يتوقعه بالكامل أو لم يتوقع حجمه أو جميع آثاره، أو لم يقدر على التعامل معه بالطريقة التي توقعها أو يتمناها، لذلك فمن الطبيعي أن يفاجأ أي إنسان بما قد يحدث له أو لأسرته أو لأصدقائه أو لوظيفته أو لشركته أو لبلده من التغيرات لا يحبذها .

(1) عبد الباري إبراهيم درة ، نبيل خليفة المجالي ، مرجع سابق ، ص 374 .
(2) فليب هنسلو ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، العلاقات العامة ، ط ع (دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2003م) ص75 .

هذا يعني أن كل الناس معرضون للآزمات وبالتالي فإن عليهم أن يتعرفوا على مسبباتها لكي يكونوا قادرين على التعامل معها إن الأسباب المؤدية إلى نشوء الآزمات تنقسم إلى نوعين هما:

1. الأسباب الإنسانية:

هناك اجماع بين الباحثين والمهتمين في مجال الآزمات واساليب إدارتها أن من أبرز اسباب الآزمات قد تعلق الأمر بالجانب الإنساني الآتي¹ :

- (أ) سوء التقدير والاحترام .
- (ب) الافتقار إلى الحكمة والصبر .
- (ج) حب السيطرة والمركزية الشديدة .
- (د) انعدام أو ضعف التفكير الاستراتيجي .
- (هـ) اعتماد العاطفة أساسا لاتخاذ القرارات وعدم الاحتكام للعقل والمنطق .
- (و) تعارض الأهداف والمصالح .
- (ز) الأنانية .
- (ح) مركب النقص عند الإنسانية .
- (ط) التسرع في اتخاذ القرارات .
- (ي) التوتر العصبي والاجهاد .
- (ك) نظرية المؤامرات لدى بعض الناس .
- (ل) الصعوبات والمشاكل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... الخ .

2. الأسباب الإدارية :

وهي كثيرة للغاية ومتشعبة وقد تتداخل مع الأسباب الإنسانية آنفة الذكر ويمكن ايجاز هذه الأسباب في الآتي :

أ/ سياسات مالية: مثل ارتفاع التكاليف والافلاس وضعف قدرة الرقابة وحالات الاختلاس والتلاعب غير المشروع .

ب/ عدم التخطيط : أو سوء التخطيط والارتجالية والتهور في اتخاذ القرارات المصيرية .

¹ . بشير العلق ، العلاقات العامة في الآزمات ، ط ، ع (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م)، ص 61.

- ج/ اتخاذ القرارات بشكل عشوائي دون الرجوع للآخرين والاستئناس بأرائهم .
د/ عدم وجود نظم حوافز مادية ومعنوية عادلة .
هـ/ عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات .
و/ انعدام خطط العمل وبرامجه ، أو ضعف خطط العمل هذه .
ز/ عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
ح/ الافتقار للتكنولوجيا .
ط/ الافتقار إلى ثقافة المنظمة .
ي/ الافتقار إلى فهم دقيق للثقافات خصوصا في مجال العمل .
ك/ الافتقار إلى جهد حقيقي من جانب جهاز العلاقات العامة أو وجود اخفاق فيه .
ل/ تعارض أهداف العاملين أو المجتمع مع أهداف التنظيم أو المنظمة .
م/ الافتقار إلى نظام اتصال فاعل .

وعلى اية حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل والتقهقر والهلاك .

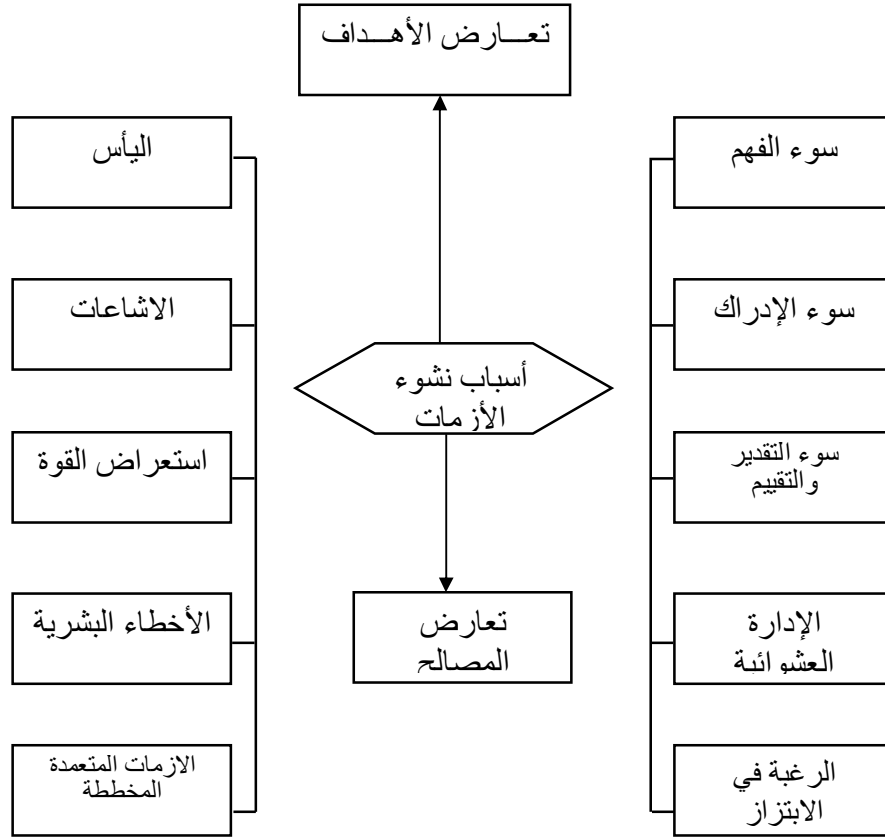
وعليه فإن الضرورة تقتضي وضع برنامج أو أكثر يتم تفعيله أو البدء به في ظروف الطوارئ إذا ما اراد القائمون على الواقع الاقتصادي والسياسي والإداري تفادي مصير التقهقر والهلاك على أقل تقدير .

وسنرى لاحقا بأن هذا النوع من البرنامج هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الأزمات لها قبل وقوعها وهو بمعنى أكثر دقة أشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الأزمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفعال ، وهذا يحتاج إلى قدر عال من التخطيط والتنظيم والرقابة⁽¹⁾ .

إن أي أزمة لها شواهد ومقومات تشير إلى حدوثها وأيا كان فإن هناك أسبابا مختلة لنشوء الأزمات يظهرها ويبينها الشكل التالي :

(1) بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 64 .

شكل (1) أسباب نشوء الأزمات :



ويمكن ايضاح تلك الأسباب على النحو التالي :

1. سوء الفهم :

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما :

-المعلومات المبتورة .

-التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها ، سواء تحت

ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج⁽²⁾ .

(¹) الخضير محسن أحمد ، إدارة الأزمات : علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، ط 2 (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2002م) ص66 .
(²) المرجع السابق ، ص 68 .

2. سوء الإدراك :

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي .

أو المعتمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الإدراك الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها ، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة .

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية ، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته ويتجاهل من هذه المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة⁽¹⁾ .

3. سوء التقدير والتقييم :

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية .

وينشأ سوء التقدير الازموي من خلال جانبين أساسيين هما :

-الافراط والمقالة في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتقلب عليه .

-سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصفاه والتقليل من شأنه .

4. الإدارة العشوائية :

ويطلق عليها مجازاً إدارة ، ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء

والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الآتية :

-عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط .

-عدم الاحترام للهيكल التنظيمي .

-عدم التوافق مع روح العصر .

(1) العماري عباس رشدي ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، ط1 (القاهرة : مركز الاهرام للترجمة والنشر ، 1993م) ص22.

-سيطرة النظرة الاحادية السوداوية .

-قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطرا لما يسببه للكيان الإداري من تدمير الإمكانيات وقدراته ، ولعل هذا ما يفسر لنا اسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماط إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب⁽¹⁾.

5. الرغبة في الابتزاز :

تقوم جماعات الضغط ، وأيضا جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الاسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري واخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم .

6. اليأس :

ويعد من أخطر مسببات الأزمة فائقة التدمير ، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا داهما على متخذ القرار . ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة ، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه .

7. الإشاعات :

إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو اشاعة أطلقت بشكل معين ، وتم توظيفها بشكل معين وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة ، و إعلانها في توقيت معين ، وفي إطار مناخ وبيئة محددة ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تتفجر الأزمة .

(1) الخضير محسن احمد ، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في اشد لحظات الضعف ، مرجع سابق ، ص 76.

8. استعراض القوة :

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم مرة قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضا مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو الاثنين معاً .

9. الأخطاء البشرية :

تعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين ، واختفاء الدافعية للعمل ، وتراخي المشرفين ، وإهمال التدريب .

10. الأزمات المخططة :

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن احداث أزمة من خلالها.

11. تعارض الأهداف :

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا اجمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرق الآخر .

12. تعارض المصالح :

يعد تعارض المصالح من أهم اسباب حدوث الأزمات ، حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة على ايجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ، ومن هنا يقوي تيار الأزمة⁽¹⁾ .

ويضيف الهميم أن لكل أزمة سبب نشوء فهناك :

- أزمات تنشأ بسبب وباء مرض .
- أزمات تنشأ بسبب تناقص وجود .
- أزمات تنشأ بسبب اختلاف الدين .
- أزمات تنشأ بسبب احتقان التاريخ بترسيات الماضي .

(1) المرجع السابق ، ص 94 .

- أزمات تنشأ بسبب تأثير دولي .
 - أزمات تنشأ بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة⁽¹⁾ .
- * مراحل تطور الأزمة :**

إن من أول تقسيمات مراحل تطور الأزمة وأوسعها انتشاراً التقسيم الذي يحاكي دورة الحياة للكائن الحي فالأزمة أي أزمة تمر بمرحلة الميلاد ، ثم مرحلة النمو والانتعاش ، والمرحلة الثالثة هي مرحلة النضج ثم الرابعة وهي الانحسار والتقلص ، والمرحلة الخامسة والأخيرة وهي مرحلة الاختفاء .

ونميل هنا إلى تحديد دور حياة الأزمة في أربعة مراحل متتالية ويلاحظ تشبيه الأزمة هنا بالمرض ، ومن ثم تتسق الألفاظ المستخدمة مع المصطلحات الطبية ، وهذه المراحل هي:

1-مرحلة ظهور المرض .

2-مرحلة وقوع الخطورة الفعلية .

3-مرحلة التصعيد في خطورة الأزمة .

4-مرحلة الشفاء (الخروج) من الأزمة .

فالمرحلة الأولى : هل المرحلة التي ظهرت بعد الإشارات والإنذار المبكر باحتمالية حدوث أزمة ما زالت في طور التكوين والنشأة وغالبا ما يكون ذلك مصحوبا بإحساس مبهم بوجود قلق من شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الملامح أو الأثر فالأزمة لا تنشأ في الغالب من فراغ ، بل هي نتيجة مشكلة أو سبب ما ، لم يحسم أو يعالج المعالجة الرشيدة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة انطلاق الأزمة ، وبدء ظهور انعكاساتها وآثارها التدميرية على المنظمة ، والأضرار بأطرافها المختلفة وخلالها تنمو الأزمة وتتدخل في الانتشار بمحفزات ذاتية أو خارجية.

(1) المهيم عبد اللطيف ، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الاسلامي المعاصر ، ب ط (عمان ، دار عمان للنشر والتوزيع ، 2004م) ص208

المرحلة الثالثة: فهي مرحلة التصعيد أو استمرار نداعيات الأزمة والنضوج ، وهي أخطر مراحل الأزمة ، ومتى وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام والانهييار هو النتيجة التي لا مفر منها .

وفي المرحلة الرابعة: تفقد الأزمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها ، وتخسر أسبابها ، وينتهي الاهتمام بها وتصبح مرحلة ذكرى ، أو مجرد خبرة سابقة⁽¹⁾ .

وهنالك تقسيم آخر لمراحل تطور الأزمة وهو يقسم مراحل تطور الأزمة إلى

الآتي :

1-مرحلة الصدمة:

وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري ، وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى وإدراك الإنسان .

2-مرحلة التراجع:

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الأزمة وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ، ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها .

3-مرحلة الاعتراف:

وهنا تتجلى عقلانية التفكير حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها .

4-مرحلة التأقلم :

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة ، وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر ، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب

(1) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق ، ص 112 .

وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح وتهيئ وسائل عمل تحد من الأضرار وتمنعها من الانتشار (1).

إن وصف مراحل تطور الأزمة وصفا تقريبا مجردا ، لهو أشبه بالغرض الجدلي ، الذي نفترض فيه حدوث أزمة في مجتمع أو منظمة عشوائية ، ليس فيها أسلوب إداري يلتزم بالحد الأدنى بأسس الإدارة التي تحقق مصالح هذا الكيان.

وإذا كانت الأزمات قدر حتمي ، وجزء من نسيج الحياة ، فإن أي إدارة مسؤولة يقع على كاهلها وخاصة متخذي القرار مسئولية الاستعداد لمواجهة كافة الأزمات المحتمل إصابة المنظمة بها ، وهذا هو ما يعرف بالإدارة الرشيدة والحاسمة في مواجهة الأزمات (2).

ويرى الخضيرى المراحل الرئيسية لتطور الأزمة هي:

1-مرحلة الميلاد :

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه ، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم .

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو ، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف .

وتكون عملية التنفيس في محورها العام هي:

-خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له .

-معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على اسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة .

(1) بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 85 .
(2) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق ، ص 113 .

-امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى⁽¹⁾.

2-مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد- في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما:
(أ) مغذيات ومحفزات ذاتية مستمرة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
(ب) مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها ، وازدادت اليها قوة دفع جديدة ، وقدرة على النمو والانتعاش .

وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوما بعد يوم ، فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة سواء لأن خطرها أمتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم .

وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

-تحديد وعزل العناصر الخارجية المدعمة للأزمة ، سواء باستقطابها أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة .

- تجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليها وعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة.

3-مرحلة النضج:

وهي تعد من أخطر مراحل الأزمة ، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة وتحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو احاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه ، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطاءه حسنة .. وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها ، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح

(1) الخضيرى محسن أحمد ، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، ط2 (القااهرة : مكتبة مدبولي ، 2003م) ص74 .

بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي ، تنفتت الأزمة عنده ، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر .

4-مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها .. إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى ، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر ، موجة تدفع وراء موجة .

5-مرحلة الاختفاء :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات .

والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف ، فالتكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول لأنه سيبقى على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها ، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكئن وأدائه وإكسابه مناعه أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات⁽¹⁾ .

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمسة مراحل هي:

(1) الخضيرى محسن أحمد ، مرجع سابق ، ص 75 .

1-مرحلة الحضانة:

وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة ، وهذه المرحلة إذا ما تم تبنيها واستيعابها وإدراكها إدراكا كاملا كان التعامل مع الأزمة سهلا .

2-مرحلة الاجتياح :

وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية ، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة .

3-مرحلة الاستقرار :

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

4-مرحلة الانسحاب :

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

5-المرحلة الخامسة :

وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار⁽¹⁾.

* مناهج تشخيص الأزمات :

اهتمت الدراسات الحديثة للأزمات بطريق أو بمناهج تشخيصها ، وبوصف أن التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل السليم معها ، وبدون التشخيص السليم يصير التعامل مع الأزمات ارتجالا .

وأساس عملية التشخيص هو جمع المعلومات والحقائق الموضوعية ثم تحليلها ، وهناك عدة مناهج لدراسة الأزمات وتحليلها وهي :

1-المنهج الوصفي التحليلي :

ويقوم هذا المنهج على أساس تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها ، أي كما هي عليه الآن من حيث تحديد ملامحها ومظاهرها العامة والنتائج التي ترتبت عليها ، ويحتاج هذا المنهج إلى خبرة وممارسة جيدة من جانب مدير الأزمات .

(1) عز الدين احمد بلال ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي ، ب ، ط (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1990م) ص 33 .

2- المنهج التاريخي:

ويعمل هذا المنهج وفقا لنظرية أي أزمة لا تنشأ فجأة ، ولكنها نتاج تفاعل وأسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخيا ومن هنا فالتعامل معها يجب أن يبنى على معرفة كاملة بتاريخ الأزمة وتطورها ، وجذورها الحقيقية كضرورة لطرح تصورات المعالجة .

3- منهج النظم :

يتعامل هذا المنهج مع الأزمة على أنها نظام متكامل ، تعمل مع بعضها البعض في توافق وتناغم ، لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف ويقسم هذا المنهج الأزمة إلى أربعة عناصر يتم تحليل كل منها على حدة لتشخيصها ، وهذه العناصر هي : المدخلات -ونظام التشغيل - والمخرجات - والتغذية العكسية.

4- المنهج البيئي:

وفقا لهذا المنهج فإن أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت داخلها ، ومن ثم فإن الأزمة وأن كانت لها أسبابها الخاصة والعامة ، إلا أن هناك عوامل أخرى ساعدت على توفير المناخ المؤيد لها ، وأنها نتاج البيئة التي تكونت فيها ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى البيئية المؤثرة في صنع الأزمة وفي نموها واتساع نطاقها .

5- منهج دراسة الحالة :

يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة ، باعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة شديدة الخصوصية ، باختلاف الزمان والمكان ومحل أو موضوع الأزمة كفيل بأن يجعل من كل أزمة حالة خاصة بذاتها ، ومن خلال هذه الخصوصية يتم التحليل الكامل لكل العوامل .

والعناصر والمتغيرات المؤثرة فيها سواء كانت هذه المتغيرات في الماضي أو الحاضر .

6- منهج التحليل المقارن :

ويقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمة التي تواجهها الآن ، ومن خلال الدراسات المقارنة يتبين أوجه

- الاتفاق ، وأوجه الاختلاف ، ومن ثم يتم تجربة العلاج فيما أتفق ونجح في الماضي، واستحداث علاج فيما اختلف مع الحاضر وأساس المقارنة هنا يتم على عدة أسس:
- (أ) أسس مقارنة زمانية تاريخية .
- (ب) أساس مقارنة مكانية جغرافية .
- (ج) أساس مقارنة خاص بالنشاط الذي حدثت فيه الأزمة .
- (د) أساس مقارنة من حيث الحجم وشدة الأزمة .
- 7- منهج الدراسات المتكاملة :

ويقوم هذا المنهج على استخدام جميع المناهج السابقة ، ولا يرجع نشوء الأزمة أو حدوثها إلى سبب واحد ، بل يدرس الأزمة من خلال عدة مناهج للكشف عن أسبابها وجذورها والمتغيرات التي أثرت في تطورها⁽¹⁾ .

* مفهوم الأزمة : (المشكلة - الكارثة - الصراع) :

* مفهوم الأزمة (Crisis) :

يختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية ، ففي المنظور الإعلامي تعرف الأزمة بأنها موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدر سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه - وتعرف بأنها نشر سلبي غير متوقع وأن ما حدث ليس مهما ولكن المهم ما سيتصوره الناس أنه حدث فعند دراسة الأزمة يجب أن تعرف أن ما يدركه الناس عبر خبراتهم الشخصية.

تعرضهم لوسائل الإعلام يتحول في أذهانهم إلى واقع لا يقبل الشك لذا على القائم بالاتصال أن يعرف كيف يخاطب اهتمامات الناس من خلال معرفتهم للأشياء وتبرز أهمية البعد الإعلامي في إدارة الأزمات من خلال الدور الذي تقوم به أجهزة الإعلام في تزويد الجماهير بالمعلومات اللازمة ويمتد هذا الدور لما بعد انتهاء الأزمة بهدف احتواء آثارها ، فإدارة الأزمة هي محاولة لتحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخروج من اليد ، بمعنى إمكانية التعامل مع اية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة .

(1) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق / ص 117 .

إن إدارة الأزمة تعني أساساً بكيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها ، وهو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات .

ويرجع أصل الكلمة Crisis إلى الكلمة اللاتينية Ktinein ومعناها أن تقدر Todecide ، لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة ، والحكام من الناس هم الذين يرحبون بالمشكلات ولا يرهبونها .

وجاء في قاموس مختار الصحاح "أزم" تعني القحط والشدة - أما قاموس ويسترن البريطاني يعرف الأزمة بأنها:

زمن حاسم أو زمن خطر عظيم ستقدر نتائجه ماذا كان سيتبعه عواقب سيئة كالأزمة المالية أو الاقتصادية .

فيما يعرف قاموس لنجمان الأزمة بأنها:

زمن يتسم بوجود خطر كبير وصعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد وجاء تعريف الأزمة في قاموس امريكان هيرتيج بأنها:

وقت أو قرار حاسم أو حالة غير مستقرة تشمل تغييرا حاسما متوقعا كما في الشؤون السياسية .

أما قاموس اكسفورد فيعرف الأزمة يانها.

نقطة تحول أو لحظة حاسمه في مجرى حياة الناس كالأزمة المالية أو السياسية . وفي المنظور الإداري الأزمة هي

لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة

بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار نجعله في حيرة بالغة ليُدري أي قرار يتخذ⁽¹⁾.

وتعرف الأزمة أيضا بانها :

تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو الدولة أو البلد برمته ، بسبب قصور معين سواء كان عن عمد أو من غير عمد ، وقد تكون الأزمة

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة ، ط 1 (الدار العربية للنشر والتوزيع، 2013) ص 158.

نتيجة عوامل يصعب التحكم بها ، مثل العوامل السياسية والاقتصادية ، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، وغيرها . هذا النوع من الازمات غالبا ما تكون اسهل بكثير. وهذا النوع من الازمات قد يكون ناتجا عن خلل أو اخفاق متعمد. وفي اطار هذا التعرف يمكن القول إن الازمات هي:

- 1-نتيجة عوامل مسيطر عليها.
- 2-تغير عوامل مسيطر عليها.
- 3-تغيرات في البيئة، سواء بفعل الانسان أو بسبب الطبيعة .
- 4-تغيرات مفاجئة⁽¹⁾.

يرى محمد رشاد الحمالوى أن الازمة :

عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة ، كما أنها تهدد الافتراضيات المسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة . ووفقا لرأي هارسيون Harrison فإن الازمة :

عبارة عن تغير مفاجئ إلى الأسوأ ، ووضع غير مريح تجد المنظمة نفسها تواجهه نتيجة اهمال يترتب عليها ما لا تحمد عقباه أو ظهور منتج معيد ، أو تعرض المنظمة لعمل إجرامي أو تحذيري يسفر عن خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات ، يعرفها محسن الخضيرى على أنها :

لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذه كل ذلك في دائرة خبيثه من عدم التأكد والقصور والمعرفة واختلاط الأسباب والنتائج⁽²⁾.

إن الازمة هي حدوث خلل خطير ومفاجئ يضرب السلوك المعتاد لمنظومة العمل داخل المنظمة وينطوي على خطر وتهديد مباشر وجسيم على استمرارها ومصالح اطرافها ويحتاج الى تدخل سريع وشديد من قيادة المنظمة.⁽³⁾

• طبيعة الازمة الدولية وتطورها التاريخي:

(¹) بشير العلاف ، العلاقات العامة في الازمات، مربع سابق ،ص 60
(²) محمد يوسف ، إدارة وتخطيط العلاقات العامة ، ط1 ،(الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص188 .

(³) حمدي محمد شعبان، مرجع سابق، 90

• مفهوم الأزمة الدولية:

الأزمة الدولية هي ظاهرة سياسية، عرفت العلاقات بين المجتمعات، قبل أن تأخذ شكل الدول ، ومن ثم فهي تعني الحالة، التي تتسم بالتوتر الشديد، والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول وتشكل طورا متقدما من اطوار الصراع الدولي ، الذي يبدأ بالمجادلات بين الاطراف ، ويطرد ليصل إلى درجة الصراع المسلح، فهي اذا الطور الذي يسبق المواجهة العسكرية مباشرة. ويستمر مفهوم الأزمة الدولية معايبه العملية، من خلال اهمية التجديد أن تسعى إلى وقف تدهور الموقف والمرحلة التي يصعب فيها تدارك ازدياد حدة الأزمة وتطورها إلى صراع مسلح و لكلتا المرحلتين آلياتها وتقنياتها. (1)

• تطور طبيعة الأزمة الدولية:

إن التعامل مع الأزمة الدولية ، هو مجال بحث علمي حديث فلم يكن هناك اهتمام به ، الا في عقب أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م الا أن دراسة تطورها وتحليلها يكشفان عن اختلاف في خصائصها وسماتها ، في خلال المرحلة الزمنية المتعاقبة ، ينبثق من اختلاف مفاهيم الشريعة والامن والقوه والردع ، عبر التاريخ فمنذ مؤتمر فينا 1814-1815م حتى اندلاع الحرب، العالمية الاولى عام 1914م بذلت محاولات لوضع ترتيبات امنية اقليمية ، استهدفت تحقيق توازن للقوى ، وفر لا وريا اطول فتره سلام في التاريخها ، عرفت بقرون السلام الإوروبى ، أذ لم يكد فيها صراعات مسلحة ، الاحرب القرم عام 1854-1856 والحرب الفرنسية – البروسية عام 1870-1871م وفي نهاية هذه الحقيقة من التاريخ بدأت تتضح تداعيات أزمة الحرب العالمية الاولى في اطار تنامي مطالبة القوميات الاروبية المختلفة بالاستقلال ، وتكوين تحالفات جديدة تهدف الي اعادة توازن القوى في لوروبا حتى كان مصرع ولي عهد النمسا في مدينة سراييفو ليكون سببا لانهيال النظام الدولي ، الذي كان قائما قبل اندلاع الحرب . حفزت الخسائر البشرية والمادية الناجمة عن الحرب العالمية الاولى الى البحث عن اسباب الصراع ، ويستنتج ان سياسة القوة هي السبب الرئسي للصراعات المسلحة ، ظهرت النظرية النفعية ، التي صيغت في

(2).www.intnnt.com ,pap 1

أطار المفاهيم الليبرالية ، واغرت بوجود صراع دائم ، وتعارض مصالح بين الدول الأ أن المصلحة الكبرى لجميع الدول هي تجنب الصراع المسلح وفي إطار هذا المفهوم جسدت عصبت الأمم مبادئها الرامية الى تجنب العالم صدمات اخرى ، وعلى الرغم من ذلك فقد عادة تنامي الازمات الى الظهور مع جموع طموحات هتلر القومية ، التي لم تكتف بجمع اشلء قومية ممزقة بين عدة دول ، بل تجاوزته لالحياة الدور المفترط لهذه القومية ، من تأكيد سموها وتحقيق سيادتها على كافة الاجناس تحقيقا لشعار (المانيا فوق الجميع) وكان بدأ هتلر بتحقيق اهدافه بغزوه هولندا في سبتمبر 1939 واعلان بريطانيا الحرب عليه ايذانا باندلاع الحرب العالمية الثانية وانهيار فكر المثالية السياسية¹ .

في حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية اختفت ظهرت تنامي الأزمات بسبب وجود الرادع النووي ولذلك تميزت طبيعة الأزمات السياسية في تلك الحقبة بانها محسوبة التصعيد والادارة . غير أن ذلك لم يحل دون الحرب الباردة ، التي تخللتها مواقف التصعيد والتهديد العسكري ألا أن الرادع النووي دفع بالقوتين الى اتفاق ضمني يتفاديان به التدمير المتبادل . ولذلك لم تبلغ أي ازمة بينهما حد الصراع المسلح ، بل تجنبنا أي مواجهه مباشره ولو محدودة والضوابط التي فرضتها على اصداقائهما وحلفاهما وسمت الحرب الباردة بسمت الخصومة العاقلة وتجنب أي مواجهه نووية، فعلاقة وثيقة أذن بين الإدارة الناجحة للأزمات القطبية والخصومة العاقلة أذ انها بددت عوامل انفجار الأزمة القطبية فزادت من احتمالات إدارة الأزمات اللاحقة والمرتبطة بها على أثر سقوط الشيوعية وتفكك المعسكر الشرقي وانهياره في نهايات القرن العشرين ، وتوقفت المثالية السياسية أن يزول خطر المواجهة ويحل لسلام ، ألا أن هذا التصور المفرط في التفاؤل قد تلاشى مع انتهاء نظام القطبية الثنائية . فانهار النضباط الدولي، الذي كان يواكلها ، وتهافت الضوابط التي ارساها ، من ثم تفككت القيود التي كان مفروضة على تصعيد الصراع . فانتفتت العوامل المحفوزة الى احتواء الأزمات الدولية ، والحد من التطلعات الاقليمية المتعددة . وبدأت عمليات تسوية الحسابات التاريخية بين الدول والخلافات

¹.www.internet.com. page.3

الدينية والعرقية ، من خلال الصراع المسلح ، لكونه اقصر الطرق واسرعها في تحقيق الأهداف ، كذلك بدأت الصراعات الداخلية في عديد من الدوال التي دخلت دائرة العنف والعنف المضاد . وبذلك يكون النظام العالمي الجديد قد دخل الى مرحلة أخرى ، من زيادة حدة الأزمات المحلية والدولية التي سيعانيها فترات طويلة مقبلة⁽¹⁾

*الأزمات وعلاقتها التبادلية :

على الرغم من أن الأزمات قد بدأت مع بداية الخليقة ألا أن إدارة الأزمات لم تتبلور علما له مفاهيمه واصوله إلا في النصف الثاني من القرن العشرين ، ومرت دراسة الأزمات في مرحلتين انتهت أولهما بعد الحرب العالمية الثانية ، وتركزت دراستها في السرد التاريخي للاحداث، واستخلاص دروسها المستفادة. اما المرحلة الثانية، فقد بدأت في ستينيات القرن العشرين، وتطورت فيها الدراسات، حتى شملت المناهج، وادوات التحليل العلمى، والاقتراب التدريجى والانتماء الى العلوم السياسية؛اذارتبط مفهوم الازمة بالعديد من المفاهيم الاخرى التى تتضح فى الاتى:

1-المشكلة Problem :

هى حالة من التوتر وعدم الرضا الناجمين عن بعض الصعوبات التى تعوق تحقيق الاهداف، وتتضح معالم المشكلة فى حالة عدم تحقيق النتائج المطلوبة0 ولذلك تكون هى السبب الاساس لحدوث حالة غير مرغوب فيها بل تصبح تمهيدا لازمة، اذاتخذت مسارا معقدا يصعب من خلاله توقع النتائج بدقه.

(1).www.internt.com pagr4

2- الكارثة Disaster:

هي حالة سببت العديد من الخسائر في الموارد البشرية والمادية وتتعدد أسباب الكوارث فتكون طبيعية مثل الزلازل والبراكين والحرائق الطبيعية أو تكون بشرية مثل: الصراعات الإدارية أو تعدد المشكلات وتراكمها في كيان تنظيمي ، وقد تكون صناعية ناتجة من استخدام معدات تكنولوجية وأجهزة صناعية مختلفة.

تتداخل المشكلة والكارثة والأزمة إذا استعصى حل الأولى فنتحول إلى كارثة . تكون الأزمة إحدى نتائجها ولئن كانت الأولى تتحمل كثيرا من المرونة في التعامل معها ، فإن الثانية لا مرونة فيها ، بل تتطلب الحسم السريع والكارثة على آثارها السلبية العديدة ، جوانبها الايجابية ، إذ أنها تعبئ المشاعر القومية وتحفز أبناء المجتمع إلى التعاون للتغلب على نتائجها ، بل أنها قد توحدهم على تضارب مصالحهم وتعارض ميولهم ، أما الأزمة فتثير الشكوك وتبيد الثقة في المجتمع⁽¹⁾. إلا أن هنالك خلط منطقي بين مفهوم الكارثة ومفهوم الأزمة ، أنه غالبا ما تؤدي الكارثة إلى أزمة أو عدة أزمات وقد يحدث العكس أيضا فقد ينتج عن تفاقم أزمة وتصاعدها كارثة مادية أو بشرية أو كلاهما معا ، فظاهرة ما تضم جمهرة من الناس "أزمة" قد يقدموا باشعال النيران أو تحطيم محطة الكهرباء أو شبكات مياه فقد يتسببون في كارثة وقد يؤدي زلزال "كارثة" إلى عدة أزمات ، أزمة مأوى ، أزمة اتصالات ... الخ .

مفهوم الكارثة يعني :

حادث أو خلل مفاجئ يصيب المنظمة أو المجتمع فنتج عنه آثار مادية أو بشرية فادحة .

أو هي حدث مفاجئ يكون غالبا بفعل الطبيعية يحدث أمرا مدمرا ينجم عنه ضرر مادي أو غير مادي أو الأثنان معا . ويعرض المجتمع كل أو جزء منه إلى أخطار شديد ويحتاج إلى جهود كافة أجهزة الدولة وأحيانا إلى مساعدة المجتمع الدولي⁽²⁾ .

(1) www.internt.com pagr3

(2) حمدي محمد شعبان / مرجع سابق ، ص 92 .

إن الكارثة تتميز عن الأزمة في أنها حادثة مأسوية مفاجئة يمكن أن تحدث حالة بالغة من الإرباك للحياة اليومية مما يؤدي إلى تعطل وتمزق المجتمع ، وتتوقع الكثير من الضحايا والخسائر المادية ، وتؤدي إلى حدوث مشكلات متنوعة تحتاج إلى علاج قد يستمر إلى فترات طويلة⁽¹⁾.

3- الصراع Conflict :

يغترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة التي تجسد تصارع الإرادتين وهما إلا أن تأثيره ربما لا يبلغ مستوى تأثيرهما ، الذي قد يصل إلى درجة التدمير. كما أن الصراع يمكن تحديد أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه ، التي يستحيل تحديدها في الأزمة ، فتصف العلاقة الصراعية دائما بالاستمرارية وهو ما يختلف عن الأزمة ، التي قد تنهي بعد تحقيق نتائجها السلبية ، أو التمكن من مواجهتها⁽²⁾.

فالصراع : هو نوع من التضاد أو التعارض في المصالح والقيم والأهداف يولد صراعا بين إرادتين أو أكثر⁽³⁾.

ويعرف الصراع بأنه العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد "أو جماعة" معينين بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد "أو الجماعة" الآخرين لحقوق الأول .

فالصراع هو خلاف أو عدم توافق بين فردين عند الرغبة مثلا في فرض السيطرة أو الرأي على الآخر أو داخل الفرد نفسه حيث تبدو الخيارات صعبة ، والأهداف والقيم والمصالح متنافرة وغير متوافقة فالصراع هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل التي يرتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية حيث أنه يمكن إنكار الجوانب الايجابية للصراع ولكن تلك الايجابية بسيطة بالنسبة للسلبيات، مثل تشتيت الجهود المبذولة واهدار المواد التنظيمية لذا يجب تحاشي الصراع . الصراع على المستوى الفردي : يكون عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التواصل إلى إتفاق أو لهدف أو موضوع ما .

الصراع على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، مرجع سابق ، ص 154 .

(3) (www.internt.com pagr4)

(3) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق ، ص 91.

الصراع بين الجماعات يظهر عندما يكون هنالك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل⁽¹⁾

(1).www.internt.com pagr 1

المبحث الثاني

أنواع الأزمات

إن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بصورة كبيرة على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة. وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات . إن مراجعة أدبيات الأزمة تشير إلى تعدد الأزمات وتنوعها وفقا للمنظور أو الرؤية التي ينظر منها للأزمة ووفقا للمعايير التي يعتمد عليها كل تصنيف يمكن حصر هذه المعايير فيما يلي:-

(1) معيار مصدر الأزمة :

وتنقسم الأزمة وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:-

أ-أزمات تقع بفعل الإنسان:

وهذه الأزمات التي يصنعها الإنسان بنفسه وكنتيجة لنشاطه مثل: الحروب

والعمليات الإرهابية والمظاهرات والاعتصامات وغيرها .

ب-أزمات تقع بفعل الطبيعة:

وهي الأزمات التي لا دخل للنشاط الإنساني فيها .كالزلازل والعواصف

والسيول والبراكين ونحوها. (1)

(2) من حيث المستهدف بالاعتداء :وتنقسم إلى الآتي:-

أ-اعتداء على شخصيات

ب-اعتداء على ممتلكات

(3) من حيث الهدف وتنقسم إلى :

أ-إرهاب الطرف الآخر كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب .

ب-الابتزاز كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

¹ حمدي محمد شعبان، مرجع سابق ، ص 103

4) من حيث مسرح الجريمة وتنقسم إلى :

- أ- أزمة خلفتها الظروف في مسرح الحادث كالذي يحدث عندما يطلب مختطف طائرة ، الهبوط في مطار ما للتزويد بالوقود .
ب- أزمة حدد فيها مسبقا مسرح الحادث الذي وقعت فيه .

5) من حيث المصدر وتنقسم إلى :

- أ- أزمة مصدره كالتي تحدث عندما يتم تفجير معين في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر .
ب- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها .

6) من حيث المدة وتنقسم إلى :

- أ- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة .
ب- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.¹

7) معيار موضوع الأزمة وفيه تنقسم إلى :

أ- أزمات مادية:-

وهي أزمات تحدث وتدور حول محور موضوعي مادي مثل:-

أزمة الغذاء ، أو أزمة السيولة النقدية ونحوها .

ب- أزمة معنوية:

وهي أزمات تدور حول محور غير موضوعي يتعلق بذاتية الأشخاص أطراف

الأزمة مثل : أزمة الثقة ، وأزمة الولاء .

ج- أزمات مادية معنوية:

وهي الأزمات التي تجمع بين الجانب المادي مثل: الواقع الذي أحدثته او

نجمت عنه . والجانب المعنوي الذي تحدثه الأزمة في نفوس المحيطين بها .

فأزمة الرهائن لها جانب مادي ملموس يتمثل في الأفراد المختطفين وجانب معنوي

يتمثل في : دور أفعال الحدث وما أثاره من إحساس بعدم الأمان والكثير من أزمات

هذا العصر لها هذان الجانبان .

¹ الشعلان فهد أحمد ، إدارة الأزمات : الأسس المراحل الآليات ، ب ط الرياض :أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002م ص 51

8) معيار معدل التكرار وفيه تنقسم الأزمات إلى :

أ-أزمات دورية:

وهي الأزمات التي تحدث في شكل دوري مثل: الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية , وأزمة تكديس المرور بالمدن الساحلية في فصل الصيف.

ب-أزمات غير دورية (عشوائية):

وهي أزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها لأسباب دورية، وإن كانت تحدث نتيجة عوامل متعددة ، أو تحدث عادة فجأة ودون مقدمات مثل: الأزمات الناتجة عن سوء الأحوال الجوية، أو نتيجة للفضائح المالية أو الجنسية.¹

9) معيار الآثار وفيه تنقسم إلى :

أ-أزمات ذات آثار وخسائر بشرية.

ب- أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

ج- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية.

د - أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

10) معيار قصد الأزمة وفيه تنقسم إلى:

أ-أزمات عمدية تحيكتها إحدى القوى وتنفذها لتحقيق أهداف معلومة.

ب-أزمات غير عمدية ، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير .

ج- أزمات قضاء وقدر ، لا حيلة للإنسان فيها.

11) معيار مستوى المعالجة وفيه تنقسم إلى :

أ- أزمة محلية تتعلق بدولة واحدة ، أو منشأة بعينها ، وتتطلب معالجة محلية.

ب- أزمة إقليمية تتعلق بعدة دول في المنطقة، وتتطلب تنسيقا إقليميا لمواجهتها.

ج- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقا وجهودا دولية .

12) معيار المظهر وفيه تنقسم الأزمة إلى :

أ-الأزمة الزاحفة:

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

¹ حمدي محمد شعبان، مرجع سابق ، ص 104

ب- الأزمة العنيفة الفجائية:

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

ج-الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر كل أطرافها منذ نشأتها .

د-الأزمة الضمنية أو المستترة:

وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري ، فهي أزمة غامضة في كل شئ سواء أسبابها ، أو عناصرها، أو أطرافها ، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها. (1)

13 معيار عمق الأزمة:

وتتقسم الأزمة وفقاً لمقدار عمقها أو تغلغلها في بنية الكيان الذي حدثت به

الأزمة إلى نوعين:

أ-أزمات سطحية :-

وهي أزمات تحدث بشكل فجائي عادة ، ولا تشكل خطورة شديدة، فهي أزمة بلا جذور ، تحدث وتنتهي دون أن تترك أثراً . مثل الأزمات التي تحدث نتيجة إشاعة كاذبة (أزمة تموينية، أزمة سوء تفاهم).

ب- أزمات عميقة متغلغلة :-

وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت به، ويتوقف على مدى عمقها قدر خطرها وتأثيرها، فقد تؤدي إلى تفويض الكيان بالكامل إذا ما تركت بلا علاج ، ومن أمثلتها أزمة انهيار القائد أو القدوة عن اكتشاف خيانتة أو عدم كفاءته أو فساد القيم وقواعد الأخلاق التي استقرت في المجتمع .

14 معيار درجة الخطورة (الحجم) .

وتتقسم الأزمات إلى درجة خطورتها إلى ثلاثة أنواع هي:-

أ-أزمة عادية.

ب- أزمة متوسطة

¹ الشعلان فهد أحمد ، إدارة الأزمات : الأسس المراحل الآليات ، ب ط الرياض :أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،2002م ص 56

ج- أزمة حادة

ويعتمد معيار التفرقة هنا على معايير مادية كحجم الخسائر المادية والأضرار الناجمة عن الأزمة مثل: أزمة المرور أو تعطيل في توليد الطاقة الكهربائية وما يصاحب كل منها من آثار معنوية وضرر بالرأي العام وصورة المنظمة التي تعرضت للأزمة.

(15) معيار المدى الزمني:

وتنقسم الأزمات إلى مداها الزمني إلى ثلاثة أنواع:-
أ-أزمات مفاجئة:-

وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وتكون مفزعة غالبا حتى لا يتوافر وقت للتعامل معها مثل أزمات تحطم الطائرات وحوادث المصادمات، والحرائق ، وتحتاج هذه الأزمات إلى كفاءة في إدارة الأزمة.
ب- أزمات طارئة ذات مقدمات محسوسة:

وهي الأزمات التي لها مقدمات يمكن حصرها مقدما وإعداد قرارات مواجهتها قبل أن تصل لمرحلة الانفجار مثل: إضراب العاملين، وارتفاع نسب الغياب في العمل أو المدرسة.

ج-الأزمات المزمنة:

وهي الأزمات التي تستمر لعدة شهور وربما لسنوات على رغم محاولة الإدارة لمواجهتها مثل: الشائعات وأزمات المصادقية بين المنظمة و جماهيرها.¹

(16) معيار الأزمات البسيطة أو الحادة:

وفيه تنقسم الأزمة إلى :
أ-الأزمات البسيطة :-

وهي الأزمات خفيفة التأثير ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع مثل :
الإشاعات الداخلية المحدودة ، عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري ،
إضراب عمال أحد أقسام المؤسسة ، عطل في خطوط الإنتاج.
ب-الأزمات الحادة :

¹ حمدي محمد شعبان، مرجع سابق ، ص 105

وهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتفويض أركانه مثل: حريق لكل مخازن الخامات والسلع الجاهزة، إضراب كل العاملين ، مظاهرات في كافة مدن الدولة، اعتداء من دولة خارجية ونحوها .

17) معيار الأزمات الجزئية أو العامة :-

وتنقسم وفقا لهذا المعيار إلى الآتي :-

أ-أزمات جزئية :

وهي أزمات تطول جزءا من كيان المنظمة أو النظام ، وليس كله ، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام.

ب-أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

18) معيار الأزمات الوحيدة أو المتكررة :

وفيه تنقسم الأزمات إلى :

أ-الأزمات الوحيدة :

وهي أزمات فجائية، غير دورية وغير متكررة ويصعب التنبؤ بحدوثها ، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها مثل: أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر ، حدوث حرائق ، سيول تؤدي إلى هدم منشآت ، أعاصير وصواعق .

ب-الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والتحديد يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها مثل: انخفاض الطلب على المشروبات في فصل الشتاء ، أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد، أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات.

(1)

19) معيار طبيعة التهديدات:

(1) ماهر أحمد ، إدارة الأزمات ، ط 1[الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2006م] ص 33

تتقسم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى ستة أنواع:

أ- أزمة تهديد خارجي :

وتشمل كافة أشكال الهجوم على المنظمة من قبل منظمات أخرى أو أفراد بقصد تهديد المعلومات ذات الطبيعة السرية أو حقوقها المسجلة، أو نظم وبرامج الحاسبات الالكترونية.

ب- أزمات الأعطال والفسل:

وتشمل عطل المصانع والآلات أو فسل المشتغلين نتيجة الإجهاد أو الخطأ الإنساني:-

ج- أزمات تهديد موجهة ضد اقتصاد المنظمة ، كالابتزاز والرشوة أو المقاطعة أو الشائعات ضد المنتجات.

د- أزمات الخسائر الفادحة:-

وتشمل الكوارث الضخمة التي تصيب العمال أو السكان أو البيئة مثل : الكوارث النووية والإشعاعات ونحوها.

هـ- أزمات نفسية:

وتشمل التآمر ضد المنظمة مثل: الشائعات المقرضة ، أو تقليد المنتج أو الإرهاب ، وتخريب المنتج ، داخليا أو خارجيا.

و- أزمات الأمراض المهنية:

وتشمل حالات الوفاة بسبب مخاطر المهنة مثل: التليف الرئوي بسبب العمل في المحاجر ، أو مصانع الأسمنت.

ويلاحظ أن معيار التهديدات يقدم تقسيمات تتداخل مع أنواع أزمات تدرج تحت معايير أخرى سابقة، وإن كان يميز هذا المعيار أنه يقوم على محورين رئيسيين للترقية بين الأزمات ذات الطبيعة الفنية أو الاقتصادية والأخرى ذات الطبيعة الإنسانية الاجتماعية.

(20) معيار مجال الأزمة:

تنقسم الأزمات وفقا لهذا المعيار إلى أزمات مختلفة وفقا لمجالها ، فهناك أزمات سياسية، أو اقتصادية، أو بيئية ، أو اجتماعية ، أو إعلامية ... إلخ وقد تظهر في داخل كل مجال أزمات فرعية أخرى.

(21) معيار جغرافي:

تنقسم الأزمات وفقا للمعيار الجغرافي التقليدي إلى ثلاثة أنواع:

أ- أزمات محلية :

وتحدث على مستوى المنظمات الداخلية ولا تتعدى آثارها جماهير المنظمات أو بعض المنظمات الأخرى.

ب- أزمة قومية:

وهي أزمة تصيب الدولة ككل، ويتأثر بها المجتمع بأكمله، وهي أزمات شاملة سواء في أسبابها أو في نتائجها أو في متطلبات العلاج الخاص بها، كأزمة الغذاء ، أو انهيار دستوري الخ.

ج- أزمة دولية:

وهي الأزمة التي تشمل عددا من الدول، ويكون لها آثارها السلبية على الدول

الأطراف فيها. كأزمة العدوان الثلاثي، وحرب الخليج الأولى والثانية ونحوها. (1)

سمات أو خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بسمات عديدة ويمكن إيجازها فيما يلي:-

1- الإدراك بأنها نقطة تحول.

2- تتطلب قدرات سريعة، لكن متأنية ومدروسة بشكل كامل.

3- تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة على الأحداث.

4- فقدان السيطرة أو ضعف السيطرة على الأحداث .

5- تتميز بضغط عامل الوقت والشعور بالضبابية والإضراب يولد القلق والتوتر.

6- المفاجأة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد انتباه جمع الأفراد والمنظمات المتصلة والمحيط بها.

(1) حمدي محمد شعبان، مرجع سابق ، ص 107

- 7-التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها .
- 8-عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يؤدي إلى حدوث أخطاء أو إخفاقات في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
- 9-وجود مجموعة من الضغوطات المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجملها ضغطا هائلا على الجهاز الإداري.
- 10-ظهور القوى المعارضة والمؤيدة ما يفاقم من شدة الأزمة. (1)
- 11-التعقيد والتشابك في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها. مما يخلق صعوبات جسيمة في السيطرة على الموقف وإدارته لوقف تدهوره. وبعض هذه الصعوبات قد تكون إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو نحو ذلك.
- 12-نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار ويجعل من أي قرار مخاطرة مجهولة العواقب، لأنها تتم تحت ضغط نفسي عال ، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها.
- 13) سيادة حالة من الارتباك والخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجهول الذي سيؤثر إليه الوضع بعد هذه الأزمة حيث يتمثل أمام صانع القرار ينتج الآتي :-
- انهيار الكيان الإداري، وانهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها .
 - انهيار سمعة وكرامة متخذ القرار، ومركز الإدارة وما يحصل عليه من مزايا.
 - اشتداد جبهة المواجهة واتساعها لتشمل عناصر ذات مصالح أخرى. 2

أساليب إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمة:

انبثقت إدارة الأزمات منذ القدم من خلال الممارسة العملية، فكانت مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة، التي يواجهها، في إطار مسميات أي مثل : الحنكة، الخبرة، الدبلوماسية، وكفاءة القيادة . وكانت هذه الممارسات هي الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة، التي تتمخض بتفجر طاقاته الإبداعية . ولقد اهتمت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها، إلى أسلوب آخر، غير الصراع والتنافس ، يمكنها من المحافظة على

(1) بشير العلاف، العلاقات العامة في الأزمات، مرجع سابق ، ص 65
 2 حمدي محمد شعبان، مرجع سابق ، ص 114

بقائها واستمرارها وتطورها وإذا كمبدأ البقاء للأقوى قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية، وأودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه ، فإن الإنسان قد تبين أن التعاون واقتسام الموارد المتاحة، هما أفضل من الصراع ، الذي يعرض الإنسانية لخطر الغذاء . ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات، في الأصل من خلال علم الإدارة العامة.

وما لبث أن نما بصفته علما ولا سيما في مجال العلاقات الدولية، للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية المتوترة، وسرعان ما أزهى في علم الإدارة بكونه أسلوبا جديدا، ثبتته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة و ومن خلال تحقيق تلك المهام ظهرت إدارة المشروعات أو فكرة غرفة العمليات الرأسية إلى إدارة المشاكل الحادة المتفجرة، فهي إذا إدارة أزمات. وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة.

لقد كان هناك اهتمام بالغ من جانب المتخصصين وعلماء الإدارة العامة في العصر الحالي الذي يتسم بظاهرة المؤسسات، إذ تبنى السياسات العامة للنظم السياسية المعاصرة على الحفاظ على استمرارية سيادة الدولة وضمان هويتها وأمنها القومي، كما يوجد دور أساسي للسياسات التنموية في التخطيط والتطوير الإداري لتأصيل سبل النمو والرفاهية.

ويكمل ذلك الدور السياسات العامة المتعلقة بالتوجهات المستقبلية واستقراء الأزمات المحتملة، إضافة إلى استنتاج التحديات التي قد تفرضها الأزمة سواء كان تحديات سياسية أو إدارية.⁽¹⁾

يعد التعامل مع الأزمات هو أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة.⁽²⁾

(1) www internt . com.p.5.

(2) أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات الأساليب والعلاج، ب ط (القاهرة ،دار الفكر العربي،2002م) ص 35

إن مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات ويرجع أحد الباحثين أصول إدارة الأزمة إلى الإدارة العامة.

(وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل : الزلازل والفيضانات ، الأوبئة ، الحرائق والغارات الجوية والحروب الشاملة).
(1)

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

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الأمور (3).

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها (وقت القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك) . وقال أيضا بأنها (التخطيط لما قد لا يحدث) (4) .

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي :-

-عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية.

-استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات.

-تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً في مواجهة الأزمات.

-تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى.

(1) علوية السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة ، ب ط (القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1997م) ص 251

(2) أحمد إبراهيم أحمد ، إدارة الأزمات الأساليب والعلاج ، ب ط

(3) عشموي سعد الدين ، إدارة الأزمة، م 5، 24، (الأمارات مجلة الفكر الشرطي، 1996م) ص 199.

(4) توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات، التخطيط لما قد لا يحدث، ب ط (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004م) ص 18

-تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار (1) .

إن إدارة الأزمات هي القدرة على التكيف مع حالات الطوارئ التي قد تنشأ بطريقة تمكن المنظمة من تجنب أقصى قدر من الضرر الذي يمكن أن يحدث أيا كانت الظروف، وأي منظمة يكون من سوء حظها أن تواجه مواقف طارئة من أي نوع لا يجب أن تكون قادرة فقط على التكيف ولكن يجب أن تظهر أيضا بأنها قادرة على القيام بهذا وإلا فأنها سوف تعاني بعض الضرر الذي سيصيب كل من صورتها ومصداقيتها ليس فقط بين العاملين ولكن أيضا أمام الجمهور (2).

إن إدارة الأزمات تنطلق من ثوابت ومهمات تتمثل في الآتي:-

1- أن الناس يعلمون بشكل رئيسي عن الأزمة عن طريق وسائل الاتصال الشخصية وخاصة الأزمات الجغرافية ولذلك فإن انتشارها يكون سريعا.

2- إن الناس ميالون إلى تفسير أهمية الأزمة وجديتها من وجهة نظر المخاطر الشخصية والخطر على الحياة الأمر الذي يجعلها عندهم مهمة إن هذا النهج يمكن أن يبني قبل كل شيء على العوامل الموضوعية أكثر من الذاتية.

3- الحجم العام للأنباء عن الأزمة في وسائل الإعلام الجماهيري يشكل عند الأوساط الاجتماعية العريضة مؤشرا على جدتها.

4- نقد المصادر الحكومية للأنباء الأكثر هيبية من مصادر الأنباء الأخرى.

5- إن وجود الخبر عن الأزمة في وسائل الإعلام سهلة التداول بل ويخفف من زحف الأقاويل ويساعد على دقة تقديرات الوضع عند الأوساط الواسعة من المجتمع (3)

تشير الدراسات والأبحاث في مجال إدارة الأزمات أن هناك متطلبات ينبغي توافرها إذا ما أريد للأزمة أن تتجلى أو تتقلص أو يتم السيطرة عليها بأي شكل من الأشكال ، وأبرز هذه المتطلبات ما يلي:-

1- وجود نظام اتصال محكم يكون مفهوما من قبل جميع الأطراف المعنية، ويخضع للصيانة والمراقبة الدائمة وبشكل متواصل .

(1) عبد الرحمن عبد الرحمن محمد، إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة (الرياض، أكاديمية

نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1994م) ص 6

(2) فيليب هنسلو، مرجع سابق ، ص 75

(3) بسام عبد الرحمن الجرايدة مرجع سابق، ص 186

- 2-وجود قاعدة بيانات تتضمن أساليب التعامل مع الأزمات يتم تحديثها باستمرار وتكون بمثابة مزود معلومات وأفكار غنية لكافة الأطراف.
- 3-وجود لجنة طوارئ وأزمات متخصصة تتاطب بها مسؤوليات التعامل مع الأزمات وإدارتها على أن تمنح صلاحيات لأداء مهامها بالشكل الصحيح.
- 4-وجود كوادر متخصصة في مجال إدارة الأزمات ، حيث تكون هذه الكوادر قادرة على مدى 24 ساعة ، 7 أيام في الأسبوع على القيام بما يلي :-
 أ/المهام التخطيط والتنظيم والرقابة.
 ب/ الحفز المادي والمعنوي.
 ج/ القيادة وفق حالات الأزمة حال حدوثها.
 د/ الوصول السريع للمعلومات والبيانات والقدرة على استثمارها بفعالية وكفاءة عاليتين (1).
- إن أساليب إدارة الأزمات رغم اختلاف طبيعتها وأنواعها إلا أنها تتمثل في الآتي:-
- 1-أساليب الطرق التقليدية . وتتمثل في الآتي:-**
- أ/ تناسي الأزمة وعدم الاعتراف بها .
 ب/ تنفيس الأزمة بتخفيف حدتها.
 ج/ كبت الأزمة أملا في البحث عن مخرج قبل انفجارها.
 د/عزل قوى الأزمة من خلال السعي لاستبعاد أطراف معينة وحصر الصراع مع طرف واحد.
 هـ/ إخماد الأزمة بأسلوب ما تقديم ، تقديم تنازلات، مناورات ، القبول بحل وسط.....الخ. (2)
- و/إخماد الأزمة عن طريق العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى تيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

¹ بشير العلاف ، العلاقات العامة في الأزمات، مرجع سابق ، ص 66
² عبد الحكيم خليل مصطفى ، الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة ، مرجع سابق ، ص 160

ز/ تفريغ الأزمة ، وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته ويمكن التفريغ على ثلاث مراحل.

-مرحلة الصدام، أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة ، لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها .

-مرحلة وضع البدائل ، وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام ، وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

-مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل .

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

ز/ عزل قوى الأزمة.

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الهادفة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها⁽¹⁾ .

2-أساليب الطرق الغير تقليدية:

أ/ طريقة فريق العمل : وهي من أكثر الطرق استخداما في هذا الوقت حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل وهذه الطرق أما أن تكون مؤقتة أو تكون على هيئة طرق عمل دائمة مؤلفة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها وتهيئتها لمواجهة الأزمات.

ب-طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات حيث يتم تحديد مكامن الضعف ومصدر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حصلت الأزمة .

¹ بشير العلاف ، العلاقات العامة في الأزمات نرجع سابق ص 88

ج-طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات.

وهي أكثر الطرق تأثيرا، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

د-طريقة الاحتواء .

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود.

هـ-طريقة تصعيد الأزمة:

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

و-طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا أو غير ذلك. ومهمة المدير هنا إفقار الأزمة هنا إلى هويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية.ومن طرقها الشائعة :

1/ التحالفات المؤقتة.

2/ الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

3/ تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي .

ز-طريقة تفتيت الأزمات.

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المؤلفة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات تكون متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية.

ح-طريقة تفجير الأزمات ذاتيا وتفجيرها من الداخل :

وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توافر المعلومات وهذا مكن خطورتها .

وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ، ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:-

-ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الحقيقية.

-استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة.

-تصفية العناصر القائدة للأزمة.⁽¹⁾

مقومات إدارة الأزمة:

إن التعامل مع الموقف الأزموي وإدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسارات الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة.

إن أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات تتمثل في الآتي:⁽²⁾

(1) بشير العلق ، اعلقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 90
(2) الخضير محسن أحمد، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف مرجع سابق ، ص 243 .

1-تبسيط الإجراءات وتسهيلها :

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية ، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضا لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

2-إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل ، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها ويقوم المنهج الإداري على أربعة وظائف أساسية هي:-

التخطيط - التنظيم - التوجيه - المتابعة. (1)

3-تقدير الموقف الأزموي :

لا بد أن يشتمل تقدير الموقف الأزموي تحليلا كاملا لأسباب الأزمة وتطورها وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها ، والمؤثرة فيها ، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن إبعاد الأزمة والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها. (2)

4-تحديد الأولويات:

بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة(3).

5-تفويض السلطة:

(1) المرجع السابق ، ص 246
(2) أبو شامة عباس ، إدارة الأزمة في المجال الأمني ، م4 ، 3ع ، (الامارات شرطة الشارقة ، مجلة الفكر الشرطي ، 1995م) ص 300
(3) المرجع السابق ، ص 301

يعد تفويض السلطة قلب العملية الإدارية النابض وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الازموية ، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود و في الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها .

6-فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات و إلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف. (1)

7-الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات و إمكانيات كبيرة يمكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة و إتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة. (2)

8-التواجد المستمر في مواقع الأحداث:-

لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبيين هما:-
أ/ التواجد السري في موقع الأحداث .
ب/ تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات. (3)

(1) الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف مرجع سابق ، ص 250 .

(2) الشعلان فهد أحمد ، مرجع سابق ، ص 168.

(3) الخضيرى محسن أحمد، إدارة الأزمات ، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف مرجع سابق ، ص 251 .

9-إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية حيث أنه ونظرا لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

10-توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام ونوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها.

11-الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة ونظرا لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة.⁽¹⁾

مراحل إدارة الأزمة:

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها .

1-اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة ، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة

(¹) الشعلان فهد أحمد ، مرجع سابق ، ص 180

ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرب وقوع الأزمات بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وأن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ، ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم :

(1) No news good news

2- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعداد والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شئ لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها ، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيار المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جدا من الناس أن يتصرف بهدوء وكفاءة دون أن يكون مدربا على ذلك ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لازمة لتخليها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفا لديه تماما.

3- احتواء الأضرار والحد منها:

(1) الحملاوي محمد رشاد، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، ط2(القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1995م) ص 62

من سوء الحظ بل أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلا كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئا لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها ، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل ، وكذلك تعرض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية ، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

4-استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل ، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها:

محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقا العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيما بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر ، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد مهمة أكثر تحديدا.

5-التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير .

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلغاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية أو البحث عن كبش فداء أو إدعاء بطولات كاذبة.¹

نموذج كيفية إدارة الأزمة:

إن الهدف الأساسي من إدارة الأزمة هو منع حدوثها إن أمكن أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، ولتحسين قدرة الإدارة في التعامل مع الأزمة في كل مرحلة من مراحلها كان لا بد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة .

1/ مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف الإشارات + الاستعداد والوقاية):

وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من أجل الاستعداد للأزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة وهي :-

أ- إنشاء وحدة لإدارة الأزمات.

وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة ، ويجب أن تعطى لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسئولياتها وأن يتم تنظيمها بشكل جيد (نظام المصفوفة) وهو أحد الأساليب الفاعلة لتصميم الهيكل التنظيمي ، ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الأقسام الوظيفية المختلفة، وتتميز بالمرونة وسرعة التكيف مع تغيير الظروف .

ب- إنشاء فرق المهمات:

¹ ، الحملأوي محمد رشاد، ادارة الازمات تجارب محلية وعالمية ، مرجع سابق ، ص 65

للتعامل مع كل أزمة حسب خصوصيتها وذلك للتدخل السريع عند الحاجة على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة⁽¹⁾.
ج-التدريب :

يجب القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في إدارة الأزمات على أن يتم التركيز فيها على دورهم في إدارة الأزمة.
د-التطوع ومشاركة القطاع الخاص :

يجب على إدارة الأزمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من إمكانياتهم وقت الأزمات.
هـ-التوعية والإعلام:

لا بد أن يتم إعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة وهذا يؤدي إلى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الأزمة ، وهذا يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعية في هذا الإطار قبل وأثناء وبعد الأزمة.
و-التعاون الإقليمي والدولي:

مد جسور التعاون سواء مع المؤسسات الإقليمية أو الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الأزمات ومدى إمكانية الحصول على مساعدات من هذه الجهات.

ز-إعداد سيناريوهات الأزمة :

يعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة الاتباع لمواجهة التطور من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، والسيناريو هو عرض لما يمكن أن يحدث من تطورات لازمة معينة عن طريق الخيال واستخدام أسلوب الانطلاق الفكري، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة ، كما يفترض إعداد إستراتيجيات في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات⁽²⁾.

2/ مرحلة التعامل مع الأزمة:

(¹) كردم عبد الله متعب ، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات رسالة ماجستير غير منشور ، (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2005م) ص 56 ،
(²) كردم عبد الله متعب المرجع السابق، ص 57

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفاً وللتجهيزات المرتبة مبكراً وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الأزمة ، ولا ننسى أن الأزمات ليست واحدة فكل أزمة تكتيك معين لإدارتها والتعامل مع أحداثها إلا أن هذا الاختلاف لا يمنع من وجود قواسم مشتركة بين هذه الأزمات حق هذه المرحلة يجب أخذ الجوانب التالية في الاعتبار وهي:

أ/ تنفيذ خطط الأزمات:

وهنا يجب على وحدة إدارة الأزمات وضع الخطط المجهزة سلفاً موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ما قبل الأزمة، وهنا لابد أن تتوفر في إدارة الأزمة المرونة والكفاءة وضبط النفس ، والموضوعية ، والدقة.

ب/ قيادة مركز الأحداث:

إنشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة ومعرفة الأمور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها إلي إدارة الأزمات وتلقي بالتالي التوجيهات حيال ما يلزم اتخاذه.

ج/ المعلومات والاتصالات:

وحتى تنجح إدارة الأزمات في أعمالها لابد لها من تملك المعلومات الحقيقية وفي الوقت المناسب.

د/ التعامل مع الإعلام :

يجب على إدارة الأزمة التعامل مع الإعلام لماله من دور بارز ومؤثر في تفاعلات الأزمة، لذا يقترح أن يتم تخصيص (متحدث رسمي) على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة، على أن يتم إعداد هذا التصريح من قبل فريق (إعلامي ، سياسي ، أمني) مختص لمراعاة كافة أصدائه وانعكاساته المحتملة.

ه/ أهمية الوقت :

الوقت يعتبر حاسماً في مواجهة الأزمات بكافة أنواعها ، لذا يجب على إدارة الأزمة كسب الوقت ، واختيار الوقت المناسب للتحرك ، وأن لا يفرض التوقيت من

قبل الخصم، لذا يجب على إدارة الأزمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طويلاً أو قصراً بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة. و/ ضبط وتنظيم التداخلات:

يحدث في الغالب أثناء مواجهة الأزمات أن تتعدد التداخلات من قبل المسؤولين والإدارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار ، لذا ينبغي توزيع الأعمال والمسئوليات والصلاحيات بين لجان إدارة الأزمة أحد المسؤولين من ذوي المراتب العليا من أجل أن تذوب كافة التدخلات. ز/ سرية المعلومات:

يجب على إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لأن التفريط في ذلك يؤدي إلى تدمير لكافة الخطط ولكن يجب الأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة ، لذلك يجب على إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك وفق معايير أمنية سليمة . ح/ المصالح وضرورات الأمن:

في الأزمات ذات الطابع الأمني يجب على إدارة الأزمة مراعاة مصالح المواطنين ، وملاحظة الشعور العام لهم، ومحاولة التوفيق بين ضرورات الأمن ومصالح المواطنين.

3/ مرحلة ما بعد الأزمة (استفادة النشاط + التعلم) .

وهذه المرحلة يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وإعادة البناء لما تم تدميره وإعادة ترتيب الأوضاع ، بالإضافة إلى وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث والاستفادة من دروس الأزمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من خلال المحاور التالية¹:-

أ-البناء وإصلاح الأضرار:

وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج إلى شهر بل إلى مدة زمنية قد تطول وفقا لحجم الضرر والإمكانات المادية والبشرية وإصلاح الأضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يشمل أيضا النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام. ب-التقييم والدروس المستفادة:

لقد برعت اللغة الصينية في مصطلح الأزمة إذ ينطقونه (Ji - wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على (الخطر) أما الثانية فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها وتكمن البراعة في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الأداء وكوامن القصور والتقصير مما ينتج فرصة للتغيير والتطور .

ج-إجراء الدراسات والأبحاث:

نتيجة لوقوع الأزمة ينتج عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزا ثميننا للباحثين والمهتمين بحيث تعينهم في إعداد الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأزمة ، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالأبحاث ودعمهم معنويا وماديا لإجراء دراساتهم.

د-وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الأزمة من أفسى ما تمر به المنظمات والأجهزة الأمنية نظرا لعدم الاستفادة من الأخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرارها ، لذا ينبغي أن

1. كردم عبد الله متعب ، مرجع سابق ، ص60.

تأخذ إدارة الأزمة ذلك في الاعتبار وأن لا تكفي بإخماد الأزمة، وإنما بدراسة أسبابها والتعامل مع تلك الأسباب بموضوعية لمنع انفجار الأزمة من جديد.

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته منها¹:

-إدارة الأزمة هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
-إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر .
-نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.

- حجم منشآتنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل .
- النشاط الذي نمارسه فيه عديد من المنشآت قبلنا .
- نحن نمشي على خطى مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكانياتها - عند وقوع الأزمة.
- موقعنا المختار سوف يحمينا من المخاطر.
- الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
- حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ.
- وماذا تفعل إدارات الأمن والمطافئ والإنقاذ وغيرها من إدارة الحكومة .
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر .
- ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
- الأزمة قدر لا يمكن رده . ألسنا مؤمنين بالله؟
- وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا . ماذا نفعل؟
- سوف تقع يعني سوف تقع. إذا قدر لها ذلك، وحتى إذا استعدنا لها .

1 . عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، ب ط (الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004م)، ص 53.

-الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقا وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت اذن فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟

-هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
-أهم شئ حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها ، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له
بالمؤسسة ، كما أن المبالغة في استخدام الأعلام قد يحول النصر إلى فشل⁽¹⁾.

(1) باسم عبد الرحمن الجرايدة ، مرجع سابق ، ص 186

المبحث الثالث

وسائل العلاقات العامة في إدارة الأزمات

أصبح علم إدارة الأزمات أحد العلوم المعاصرة التي تحظى باهتمام الباحثين في العديد من التخصصات ، وذلك نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات وانفتاح الأسواق الوطنية والعالمية وانتشار ظاهرة العولمة حيث سمحت تقنيات الاتصالات الحديثة للتدفق الإعلامي الدولي أن يكون تبادلاً إعلامياً دولياً له تداعياته السياسية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وغيرها وهنا يلعب الاتصال دوراً واضحاً في إدارة الأزمات وتساهم العلاقات العامة مساهمة فعالة في دراسة الأزمات والعمل على تلافيها بقدر المستطاع والوصول لحلول عملية تستند على عملية تسيطر من خلالها على الأحداث ، وبالتالي عدم السماح لها بالتصاعد على شكل غير مرغوب فيه.

تتعرض المنظمات بكافة أشكالها للعديد من الأزمات وينتج عن ذلك المسائلة والمقاضاة من الجمهور المتضرر ، ويؤدي ذلك إلى تعثر أنشطتها وبواكبه مزيداً من الخسائر مما يؤثر على صورتها الذهنية وسمعتها ، ويقع على إدارة العلاقات العامة في المنظمة دوراً مهماً يخلص في مسئوليتها تجاه الأزمة والتصدي لها بتولي إجراءات اتصالات الأزمة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة ، ووسائل الاتصال والتعامل مع الرأي العام وقادته بهدف انتشال المنظمة من ورطتها وتهيئة المناخ الإيجابي لانتشال سمعة المنظمة وصورتها الذهنية ، وإعادتها إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

وتدخل كل وسائل الإعلام في عداد التقنيات البالغة الدقة والإتقان ، في الإعلام يعكس في النهاية الواقع الاجتماعي والنفسي ، والمرآة التي ترى فيها صورة مجتمع ما ، ولا نبالغ إذا قلنا إن الإعلام أصبح يمثل حاجة إنسانية⁽¹⁾ .

تعد عمليات قياس اتجاهات الجمهور وزيادة التفاهم والوفاق بين الجمهور والمؤسسات وتحقيق التوازن والتكامل بين أهداف الجمهور ومصالحه واحتياجاته من أهم مهام العلاقات العامة كما أنها تعمل على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى ، مرجع سابق ، ص154.

الجمهور من خلال الإعلام الصادق والاتصال الفعال خدمة للصالح العام ، فإذا كان دور العلاقات العامة مهماً في الظروف الاعتيادية والطبيعية فإن دورها يكون أكبر في الأزمات بحكم مسؤوليتها في ترسيخ الصورة الذهنية الطبيعية في ذهن الجمهور أو تغيير نمط تفكيره لصالح المؤسسة وهذا ما يساهم في إدارة الأزمات التي تحدث ، وإن التنبؤ بالأزمة جزء مهم من مهام بحوث العلاقات العامة الذي يخفف من وطأة حدوثها وخسائرها⁽¹⁾ .

إن الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة لا تتضح تماماً إلا عندما تواجه الحكومات أو المؤسسات أزمة تهدد وضعها ومقدرتها على العمل والمنافسة أو تهدد وجودها ذاته وقدرتها ، المؤسسات عرضة لمراقبة وسائل الإعلام فنقوم وسائل الإعلام والجمهور معاً بوضعها على طاولة التشريح لفحصها بدقة أي أن جميع حركات المؤسسات وسكناتها تصبح موضوع مراقبة وتحليل وانتقاد من جمهورها بجميع فئاتها عادة فالجماهير مهتمون بتتبع ما ستؤول إليه حال المؤسسة أو الجهة التي تعرض للأزمة في نهاية الأمر ، ولذلك فإن الأزمة تظهر عندما تخرج المشكلات عن نطاق السيطرة وتتلافى الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة للأزمة أو على اتجاهاتها المستقبلية.

إن مفهوم أو إدارة الأزمة يعني التغلب عليها والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ، وتحقيق أقصى المكاسب في أقصر زمن والحد من الخسائر لأدنى حد ممكن ومن هنا فإن العلاقات العامة هي أبرز الوسائل الناجحة للحيلولة دون حدوث الأزمة والتغلب عليها في حال حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات .

وتقوم العلاقات العامة بدور فعال عند حدوث الأزمة خاصة أن النتائج غير المرغوب بها للأزمات تعكس على الإدارة والأفراد والهيئات والمؤسسات بغض النظر عن نوع الأزمة ومستواها والسبب في ذلك أن أبعاد الأزمة يمكن أن تكون اجتماعية أو اقتصادية أو بيئية أو حتى سياسية⁽²⁾ .

(1) عبد الرازق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص109.

(2) بسام عبد الرحمن الجرايدة ، إدارة العلاقات العامة ، ط1 (دار اسامة للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص179.

وقد صنف الخبراء والمختصون في إدارة الأزمات القضايا التي يمكن للعلاقات العامة أن تمارس فيها دورها على النحو التالي:

- 1-الكوارث الطبيعية .
- 2-الكوارث الصناعية.
- 3-حدوث وسائل النقل .
- 4- تلوث البيئة .
- 5-فساد المنتجات وعدم القدرة على إصلاحها.
- 6-القضايا الجنائية .
- 7-إدارة العمل الاقتصادي .
- 8-الفضائح داخل المؤسسات .
- 9-إدارة الموارد البشرية .
- 10-علاقات العمل والإنتاج⁽¹⁾.

هناك ثلاث مستويات للأزمات هي ما يلي²:

- 1-المستوى العالمي .
- 2-المستوى الإقليمي .
- 3-المستوى المحلي .

ويمكن أن تحدث الأزمات في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والدبلوماسية والعسكرية والعلمية والاجتماعية والأزمات أنواع فهناك الأزمات المادية والأزمات المعنوية والأزمات الشاملة أو السطحية ذات التأثير الهامشي وتكون إما قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى هناك عدة آراء في تحديد مفهوم الأزمة. فالأزمة تعني : وجود مشكلة تتسع وتكبر وقد تتحرف عن مسارها الطبيعي وبذلك يصعب تلافيتها.

لقد عرف قاموس(وبستر) الأزمة بأنها: نقطة تحول للأفضل أو للأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب أو أنها وضع وصل إلى مرحلة حرجة ، وقد عمل بعض المختصين على إجراء الدراسات والأبحاث التي أكدت أهمية الدور الذي يمكن

(1) بسام عبد الرحمن الجرايدة مرجع سابق ، ، ص179.
2. عبد الرازق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص 110.

أن تؤديه العلاقات العامة في معالجة الأزمات على صعيد المؤسسات عن طريق مواجهة الرأي العام وكسب تأييده لسياسة المؤسسة فضلا عن قيامها بالدفاع عن مصالحها والابقاء على الثقة مع عملائها وحمائتها بإدارة المهام الموكلة إليها في ظل الأزمات التي تتعرض إليها بكل كفاءة وجدارة ويأتي في المقدمة منها العلاقات العامة التي نشئت في الأصل على قواعد علمية وصولاً إلى إزاحة جهد عملي كبير على عاتق الإدارة العليا لا سيما في حالة الإضرابات أو الأزمات التي لا بد أن تتعرض لها المؤسسات مهما بلغت كفاءة إدارتها ومهما حققت من نجاحات على امتداد سنينها الطويلة.

كما أن معظم المؤسسات التي تتعرض إلى ظروف وأوقات عصيبة وإلى تغيرات بيئية مستمرة نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمر بها المجتمع وتؤدي هذه التحويلات إلى تغيرات جذرية في المفاهيم والقيم والحاجات الاجتماعية للأفراد والمجموعات مما يؤدي إلى أن تكون عملية تحديد الاستراتيجيات واتخاذ القرارات أكثر تعقيداً وصعوبة لا سيما في أوقات الأزمات التي تهدد بقاء المؤسسات الإدارية واستمرارها .

وتعمل العلاقات العامة على بناء الثقة الجماهيرية عن طريق السياسات الحكيمة التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تحكم التصرفات كافة وتجري في ضوءها إدارة مختلف الأعمال والأنشطة كما أن تحقيق الفهم المتبادل بين الجماهير والمؤسسة يتعذر عن طريق إمداد الجماهير بالحقائق والبيانات الصحيحة والصادقة كافة التي هو بحاجة إليها وتبصيرهم بها وصولاً إلى كسب ثقتهم ورضاهم وتقديرهم لأهداف المؤسسة ونشاطها⁽¹⁾ .

إذا أخذنا بعين الاعتبار أن الأزمات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرون قد تكون أزمات مفاجئة أو كبيرة فإن تأثيرها على تلك المنظمات قد يكون كبيراً فيؤدي إلى إيقاف منتجاتها أو خدماتها أو قد تضر بسمعتها ووضعها في السوق ، والواقع أن مثل تلك الأزمات أزمات معقدة التركيب بطبيعتها ، ذلك أنها قد تكون ذات أبعاد تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية معاً .

(1) عبد الرازق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص111.

ثم أنها ذات مساس بالعاملين في المنظمة أو بالمساهمين وبالجمهور الذي يستخدم منتجاتها أو خدماتها .

كل هذا يحتم على مسؤولي العلاقات العامة في المنظمات أن يلعبوا دوراً استراتيجياً في إدارة الأزمات التي تحدث للمنظمات التي يعملون بها⁽¹⁾ .
ويقترح الباحثون أن يكون دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات متمثلاً في الآتي:

أ) قبل حدوث الأزمة: ويتمثل هذا الدور فيما يلي :

1-التعمق فيما يعرف باتصالات المخاطر .

وهو تخصص متفرع عما يعرف في حقل الاتصالات و العلاقات العامة بإدارة القضايا ، وتعني باتصالات المخاطر وتوفر قاعدة علمية حول مخاطر معينة تتعلق بالبيئية والصحة وتقديم معلومات موثوق بها للجمهور بطريقة مفهومة وذات معنى لأفراده ويعالج هذا النوع من التخصص المستوى المرتفع للعواطف والخوف والقلق والإحباط والغضب وهي أمور تحدث في الأزمات غالباً ، ومن الجدير بالذكر تلك الأمور قد لا تكون حقيقية بل مشاعر وعواطف يشعر بها ويراها الجمهور ، انطلاقاً من مبدأ أن الحقيقة هي ما يراه ويدركه الإنسان وهذا يحتم معالجة نفسية اجتماعية علمية ومن الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار في اتصالات المخاطر هي:
-تشجيع الإدارة العليا على أن تكون جزءاً من منظومة الاتصالات في المنظمة .
-اختيار خبراء ليكونوا مستشارين للمنظمة.

العناية بوسائل الإعلام وإقامة علاقات مهنية مستدامة معها .

-إجراء بحوث حول آراء ومشاعر الجماهير المختلفة المتعاملة مع المنظمة .

-تحديد الجماهير الإستراتيجية المتعاملة مع المنظمة .

2-إنشاء مركز معلومات :

وتكون مهمة المركز نشر المعلومات الصحيحة الدقيقة عن المنظمة ومحااربة الشائعات ، ويجب أن يضع المركز خطة استراتيجية لتحقيق أهدافه وهو يعمل بشكل

(1) عبد البارئ ابراهيم درة ، نبيل خليف المجالي ، مرجع سابق ، ص379.

اعتيادي عندما لا تكون هنالك أزمة ، وينشط عند وقوع الأزمة ، ومن المهم أن يحرص المركز على بناء مصداقية لنفسه قبل وقوع الأزمة ، حتى إذا وقعت أزمة تتلقى الجماهير المتعاملة مع المنظمة ما يقوله مسؤول المركز بثقة وتصديق .

3-التخطيط لوقوع الأزمات:

يجب أن يكون لدى مسؤولي العلاقات العامة وأخصائبيها القدرة على توقع الأزمات التي قد تقع وأن يضعوا السيناريوهات المختلفة لكيفية معالجتها ، والواقع أن الفشل في التخطيط للأزمات يزيد من مضاعفات الأزمة⁽¹⁾ .

إن إعداد خطط لمواجهة الأزمات في مجال العلاقات العامة يسهم في تحقيق الأهداف التالية:

-احتواء الأزمة بسرعة بفاعلية أكبر من خلال الاستجابة السريعة للمواقف الحرجة.
-كسب تأييد ومساندة وتعاطف الجمهور .

-ضم حلفاء جدد للمؤسسة بوصفه رد فعل للمعالجة الجيدة والمخططة للأمة.
-حماية الصورة الذهنية للمؤسسة وزيادة مصداقيتها والثقة فيها ومن ثم زيادة فرص استئناف نشاطها بصورة اعتيادية بعد المعالجة المخططة للأزمة⁽²⁾ .

ب) أثناء وقوع الأزمة:

للعلاقات العامة دور حاسم أثناء وقوع الأزمة ، فمسؤولوا العلاقات العامة هم صلة وصل بين الإدارة العامة والجماهير المتأثرة أو المهتمين بالأزمة ، ومنها وسائل الإعلام .

هناك بعض الإرشادات التي يمكن أن تسترشد بها العلاقات العامة أثناء وقوع الأزمة وهي كالاتي :

1-وجوب الاهتمام بالجماهير المتعاملة مع المنظمة وأن يحتل ذلك الأولوية الأولى لها .

2-وجوب الأحساس بالمسؤولية الثقيلة والالتزام بحل المشكلة .

3-التمسك بالصدق وقول الحقيقة .

(1) عبد الباري إبراهيم درة ، نبيل خليف المجالي ، مرجع سابق ، ص 381 .

(2) عبد الرازق محمد الدليمي ، مرجع سابق ، ص111.

4-تجنب عبارات "لا تعليق" أو "ليس ثمة ما أقوله" لأن هذا يلقي بظلاله على موقف الإدارة والمنظمة .

5-وجوب توحيد لغة الخطاب ، وتجنب وجود أكثر من متحدث باسم المنظمة ، ويجب أن يكون هناك متحدث رسمي واحد باسم المنظمة .

6-الاستعانة بمركز المعلومات الذي سبق ذكره .

7-الحرص على تزويد وسائل الإعلام والجمهور بالمعلومات باستمرار سيما وأنها تعمل 24 ساعة وفي 7 أيام .

8-وجوب دراسة وسائل الإعلام جيدا والوقوف على حاجاتها .

9-الحرص على أن يكونوا مسؤولوا العلاقات العامة في الواجهة و أن يكون لهم حضور دوما .

10-الحرص على التواصل المستمر مع الجماهير الإستراتيجية الأساسية .

11-دراسة ما تبثه وسائل الإعلام المختلفة بعناية ووضع خطة لمواجهة ما تبثه .

12-الاحتفاظ بهدوء الأعصاب والابتعاد عن الظهور بمظهر الزعر والفرع .

ج) بعد وقوع الأزمة:

ينبغي أن تحرص العلاقات العامة على تقييم ما وقع وتبيان نواحي القوة والضعف في أدائها ، ووضع خطة طوارئ لمواجهة أزمات قادمة ، فالأزمات هي الأمور التي لا يختلف اثنان حول إمكانية وقوعها⁽¹⁾ .

وبعد انتهاء الأزمة ينبغي استثمار النتائج التي استقرت عنها والاستفادة منها لمنع وقوع أزمات أخرى ، أو لمعالجة أزمات لم يكن في الامكان منع حدوثها ويرى برش Birch أن دور العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة يتمثل فيما يلي:

1-الاستمرار في جهود دعم العلاقة مع الجماهير .

2-ممارسة العديد من الجهود الاتصالية .

3-بذل جهود تستهدف بناء سمعة جيدة للمنظمة⁽²⁾ .

ويرى الفونسو Alfonso وكونليوس Cornelius أن مرحلة ما بعد الأزمة

تتطلب الآتي :

(1) عبد الباري ابراهيم درة ، نبيل خليف المجالي ، مرجع سابق ، ص382.

(2) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص217.

- 1-الاستمرار في اظهار اهتمام المنظمة ب جماهيرها .
 - 2-محاولة التقليل قدر الإمكان من التأثير السلبية للأزمة.
 - 3-الاستمرار في إعلام الوسائل بجهود المنظمة .
 - 4-تقويم مدى فاعلية الخطة ؟ وكيف تم تنفيذها ؟ وكيف كانت استجابة الإدارة العليا والعاملين ؟
 - 5-الاستفادة من ردود الأفعال في تحسين الخطة ومحاولة منع الأزمة في المستقبل.
- ويرى دوجرتي Dougherty أن مرحلة ما بعد الأزمة تتضمن خطوتين أساسيتين هما :

1-النقد والتقويم .

2-الاستمرار في بذل الجهود.

ويرى روثمان Ruthman أن التقويم هو عملية تطبيق الإجراءات أو خطوات عملية لجمع دلائل صادقة وثابتة عن تأثيرات سلوك معين أو نشاط ما ، ويمدنا بحث التقويم بمعلومات عن قيمة المال الذي ينفق على برامج معينة وهناك اتفاق عام بين الباحثين على أن بحث التقويم يجب أن يلتزم بالمنهج العلمي ولا بد من وجود طرق محددة لقياس النتائج التي أحدثتها الأنشطة⁽¹⁾.

مراحل التعامل مع الأزمات:

تمر إدارة الأزمات أو التعامل معها بأربعة مراحل مهمة وهي كالآتي:

1-المرحلة التحذيرية :

وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراق أو استكشاف كل الاحتمالات والمتغيرات ، التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمة المحتملة.

2-مرحلة نشوء الأزمة:

إذا ما فشل صانع القرار في المرحلة السابقة فإن المتغيرات سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاطم خطرهما ويصبح عليه أن يحسن التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة ويتوقف ذلك على عدة عوامل:

(¹) المرجع السابق ، ص217.

أ) حجم المعلومات المتوفرة.

ب) القدرة على تحديد الأولويات .

ج) القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل المتاحة.

3-مرحلة انفجار الأزمة:

إذا فشل صانع القرار ايضاً في المرحلة الثانية ، وأخفق في السيطرة على

متغيراتها المتسارعة ، تستشري الأزمة ، وتتفجر وتحتاج مرحلة المواجهة هنا إلى:

أ) تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها الأزمة.

ب) بناء وتنمية شبكة اتصالات فعالة.

د)التنبؤ بالمستقبل ، وإدراك طبيعة الأزمة وخطورتها .

هـ) تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

4-مرحلة انحسار الأزمة:

وخلالها تتلاشى العوامل المسببة للأزمة ، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن

الطبيعي قبل حدوث الأزمة ، وتتميز هذه المرحلة بضرورة توافر درجات عالية من

الكفاءة والرشاد والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لحالة التوازن ، فضلاً

عن أنها تعد مرحلة تفويضية للتعامل مع العوامل المستحدثة التي قد تفجر أزمات

مستقبلاً⁽¹⁾.

وهناك من يحصر التعامل مع الأزمات في ثلاث مراحل أساسية وهي:

1-مرحلة ما قبل حدوث الأزمة:

وهي مرحلة غير محدودة المدة التي تسبق انفجار الحدث الأزموي والكارثة

في أي منظمة والتي ينبغي أن يتم خلالها الاستعداد الجاد والشامل للأزمات

والكوارث المحتمل أن تواجهها المنظمة وذلك من خلال الدراسات الحصرية والتحليلية

لتاريخ المنظمة الأزموي ، فضلاً عن اطلاق الخيال لتحديد السيناريو الأسوأ الذي

يمكن أن تواجهه المنظمة واتخاذ الإجراءات والقيام بالاستعدادات الأزمات للتقليل من

فرص حدوث هذه الأزمات المتوقعة كما يشمل ذلك أيضاً التدريب الشامل على

(1) حمدي محمد شعبان ، مرجع سابق ، ص126.

عمليات المواجهة وتحديد أدوار كل فرد عند حدوث الأزمة ، هذه هي الاستعدادات
الواجبة فيما قبل حدوث الأزمة:

2-مرحلة الانفجار :

فإذا ما حدثت الأزمة ، واستشرت آثارها فإنه يجب التعامل مع حالة المفاجأة
والهلع والرعب بترجو وارشاد ولن يأتي ذلك إلا إذا احسن الاستعداد بأبعاده المختلفة
المشار إليها في المرحلة الأولى (مرحلة الاستعداد) فيما قبل حدوث الأزمة وخلال
هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وفقا للتخطيط المسبق لتوقي آثارها ، وتجنب
تداعياتها إلى أقل حد ممكن .

3-مرحلة ما بعد الأزمة:

لكل أزمة نقطة نهاية ، تنتهي عندها آثارها وتداعياتها سواء أحسن التعامل
أثناء مرحلة المواجهة أواسي التعامل معها ، ويظل على المسؤولين وأجب ومسؤولية
إعادة التوازن للمنظمة ، والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى ويتم
علاج الآثار المادية والنفسية والاجتماعية ومدارسة أحداث الأزمة ومسبباتها ،
وتحديد مواطن الخلل واكتساب خبرة التعامل مع مثيلاتها مستقبلاً⁽¹⁾ .

التعامل مع وسائل الإعلام:

إن التعامل مع الوسائل الإعلامية عند حدوث الأزمة يمثل أهمية كبيرة لعدة
أسباب:

- 1-امكانية الاتصال من خلالها بالعديد من الجماهير .
- 2-إمكانية السيطرة على الرسالة الاتصالية .
- 3-تصحيح المعلومات الخاطئة التي يمكن أن تصل لوسائل الإعلام إذا كانت
العلاقة معها ايجابية .
- 4-عدم التعاون مع الوسائل قد يعطي إحساساً بعدم قدرة المنظمة على السيطرة على
الموافقة أو وجود حقائق يراد إخفاؤها⁽²⁾ .

أسس وقواعد التعامل مع الوسائل الإعلامية:

(1)حمدي محمد شعبان ، المرجع نفسه ص127 .

(2) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 214 .

- هناك العديد من الأسس والقواعد التي ينبغي مراعاتها عند التعامل مع الوسائل وهي:
- 1-ينبغي التأكد من المعلومات التي تحتاج إليها كأسماء وأرقام تلفونات وفاكسات المحررين والمخرجين والصحف ووسائل الإعلام الأخرى .
 - 2-ضرورة التحقق من الوقت المناسب لتقديم المعلومات لكل وسيلة وكذا التحقق من الشكل المناسب لنشر المعلومات من خلال هذه الوسيلة .
 - 3-إذا كانت هناك ضرورة لعقد مؤتمر صحفي فينبغي مراعاة الجوانب والأسس الكفيلة بإنجاح المؤتمر .
 - 4-يراعى ضرورة إصدار نشرات إخبارية لوسائل الاتصالات المطبوعة ، وأخرى لوسائل الاتصال المسموعة والمرئية مع الاهتمام بإصدارها كلما جد جديد.
 - 5-من الضروري ترتيب زيادة الإعلاميين إلى موقع الأزمة ليتسنى لهم إدراك الأمر على طبيعتها .
 - 6-إنشاء مركز للمتحدث الرسمي وينبغي أن يكون مكانه معلوماً ويسهل وصول الإعلاميين إليه .
 - 7-تجهيز الصور الفوتوغرافية وكذا شرائط الفيديو والمطبوعات الخاصة بالأزمة وجعلها في متناول الإعلاميين عند طلبها .
 - 8-عند التعامل مع بعض الإعلاميين الذي يصف سلوكهم بالعدوانية يجب مراعاة التحدث بصوت هادئ ومراعاة عدم التوتر.
 - 9-لا يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالأمر القانونية إلا بعد موافقة القسم القانوني على نشرها .
 - 10-ينبغي تجنب استخدام كلمة "لا تعليق" لأنها توحي أن هناك ما يراد إخفاؤه ، وإذا كانت هناك دعوة تتقدم معلومات في وقت لاحق ينبغي احترامها .
 - 11-ينبغي أن يسبق التعامل مع أي إعلامي معرفة كافية عنه وعن شخصيته واهتماماته وأسلوبه في التناول الإعلامي.

12- من الضروري تمكين الإعلاميين من إجراء المقابلات مع كبار المسؤولين في المنظمة ولا يجب رفض إجراء الأحاديث والمقابلات معهم لأن الإعلامي من الممكن أن يصل إلى المعلومات بطرق متعددة (1).

* تخطيط برامج الأزمات :

لا خلاف بين خبراء العلاقات العامة وممارسيها وكتابها على أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وبرامجها عملية ضرورية ويرى كاتليب Cutlip وسنتز Center وبروم Broom أن عمليات العلاقات العامة تؤدي من خلال أربعة خطوات مرتبطة ببعضها وهي البحث وجمع الحقائق المتعلقة بالمشكلة ، والتخطيط ووضع لبرامج ، ومزاولة الاتصال بال جماهير الداخلية والخارجية ، وأخيرا تقييم البرامج وتعتمد فاعلية الخطوة الثالثة وهي الاتصال على دقة التخطيط الذي تقوم به في الخطوة الثانية.

ويرى نولت Nolte أن التخطيط ضرورة حتمية لبرامج العلاقات العامة ويحقق العديد من المزايا ومنها ضمان مساندة الإدارة العليا البرامج ، والمساعدة على تقييم البرامج ، واكساب أنشطة العلاقات العامة صفة الايجابية وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات المختلفة ، وتركيز جهود المنظمة أو وجود رؤية واضحة للمستقبل وبدون التخطيط تصبح الأنشطة غير منظمة (2).

إن التخطيط هو أساس إدارة الأزمات ، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه ، والرقابة على الأزمات والتي تعمل على مساندة جهاز العلاقات العامة ومنحه المعنى والمغزى ولكي يتم توضيح أهمية دور التخطيط لظروف الأزمات فمن الضروري أن نفهم ما المقصود بمبدأ التخطيط - أن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي:

لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر فاعلية ، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي.

وتأسيساً على ذلك ، فإن التخطيط لظروف الأزمات كالآتي:

(1) محمود يوسف مرجع سابق ، ص 215 .

(2) المرجع السابق ، ص 181 .

1- التخطيط للأزمات يحدد اتجاه المنظمة.

فبالرغم من أن أهمية التخطيط في ظروف الأزمات ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي.

2- يحدد التخطيط إطاراً موحداً لمواجهة الأزمات:

فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأزمة ، وهذا أمر في غاية الأهمية لأن غياب التخطيط في هذا المضمار يعني أن المنظمة لن تكون قادرة على مواجهة مخاطر الأزمة .

3-يساعد التخطيط في معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية :

يرى بيتر داركر Peter Drucker أن هناك جانبا آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة الأمد إلا أنه يساعد في معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل ويساعد على الأقل في خفض هذه المخاطر .

4-إن التخطيط يسهل عملية الرقابة:

تعنى الرقابة ضمان مواءمة النشاطات الفعلية للخطة الموضوعة ، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات وهي: وضع المعايير ، وقياس الأداء نسبة لهذه المعايير ، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما بتعيين انجازه .

5-منع القرارات المجزأة:

يرى خبراء الإدارة أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات والواقع أن تجزئة القرارات في مجال الأزمات يؤدي إلى تفاقمها بشكل كبير ولهذا السبب تلجأ المنظمات إلى التخطيط لكي تحافظ على وحدة وتماسك قراراتها لأن إدارة الأزمات بشكل فاعل تستدعي قدراً عالياً من تماسك القرارات وتوحيدها لكي يصار إلى حل الأزمة أو تجاوزها أو حتى منع حدوثها.

6-التخطيط أداة داعمة للمديرين:

يعرف المديرون الناجحون أن التخطيط يعزز قدراتهم الإدارية لأنه ببساطة يمكنهم من التحديد المبكر للأزمات والمخاطر والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة الكلية أو البيئية الجزئية للمنظمة.

7-التخطيط أداة فاعلة لاستقلال الإمكانيات المتاحة:

من الواضح جدا أن التخطيط للأزمات يمكن المنظمة من تحديد إمكانيات المواجهة في وقت مبكر مما يؤدي إلى خفض التكاليف وتعزيز الأداء ، أما في حالة كون المنظمة قد حددت إمكانيات المواجهة بشكل مبكر فإن الأزمة لا تؤثر عليها كثيرا لأنها ببساطة قد استعدت لمواجهتها بدقة متناهية .

8-التخطيط أداة مهمة في استثمار الوقت بفاعلية:

عندما تخطط المنظمة لمواجهة الأزمات بشكل مبكر ، فإنها تكون والحالة هذه قد خفضت الوقت للأزمة للقيام بالنشاطات والفعاليات اللازمة لمواجهة الأزمات واحتوائها لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت

اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل الهدف في الوقت المحدد⁽¹⁾ .

خطوات ومراحل التخطيط للأزمات:

هناك خطوات أساسية للعملية التخطيطية وهذه الخطوات هي:

1- لا يمكن وضع أي خطة دون الاعتماد على البحث إذ هو عملية هادفة تتضمن جمع المعلومات لغرض محدد يتعلق بإجابة تساؤلات معينة ، وحل مشكلات تصادفنا ، وفهم ظواهر غامضة ، ونحن ننهض بالبحث لكي نعرف ونفهم ونشرح ونتنبأ وكل هذه الأشياء أو بعضها ، والبحث كعملية من عمليات العلاقات العامة عبارة عن جهود تمهد لأي نشاط من أنشطتها ، كما أنها تساير هذا النشاط وتقومه بعد الإنتهاء من تنفيذه ، ومهمة البحث في التنفيذ تعتبر ذات أهمية لا تقل عن أهميتها خلال مسيرتها لهذه الأنشطة وتقومها بعد الانتهاء منها.

2-تحديد الأهداف:

على الرغم من اختلاف المنظمات واختلاف الأزمات إلا أن أهداف اتصال

الأزمات تتمثل ما يلي:

- أ) محاولة منع وقوع الأزمة إذا أمكن ذلك .
- ب) التصدي للأزمات عند وقوعها بأكبر قدر من الفاعلية .
- ج) توزيع المهام والأدوار على الأجهزة المختلفة وأحداث أكبر قدر من التنسيق بينها لمواجهة الأزمة وتوفير الموارد اللازمة .
- د) تقليل الخسائر إلى أدنى حد وتوفير سرعة الاستجابة.
- هـ) زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع وسائل الإعلام.
- و) استعادة المنظمة لعافيتها في أقصر فترة زمنية ممكنة واستمرار أدائها لدورها في المجتمع .
- ز) تخفيف الآثار السلبية للأزمة وإزالة رواسبها على مستوى الجماهير الداخلية والخارجية.

(1) بشير العلاف ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص129.

ح) الاستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها لمنع تكرارات أزمات مماثلة ما أمكن ذلك⁽¹⁾.

3- وضع الفروض التخطيطية :

لابد من وضع فروض تخطيطية على أسس عملية منهجية آخذين بنظر الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لأن هذه الفروض تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط ، ووضع الفروض يتطلب تنبؤات دقيقة .
وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

أ) فروض لا يمكن السيطرة عليها مثل : نمو السكان ومستقبل مستويات الأسعار والسياسات الضريبية والأزمات المالية والسياسية ونحوها .

ب) فروض لا يمكن السيطرة عليها ولكن يمكن التأثر عليها مثل : افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق ، كفاءة العمال والسياسة السعرية للشركة ونحوها .

ج) فروض يمكن السيطرة عليها وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة .

ونظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير ، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفاصيل البيئة المستقبلية للخطة . وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة أو الإستراتيجية في الخطة⁽²⁾ .

4-تشكيل فريق عمل التعامل مع الأزمة:

اتصال الأزمة لا ينهض به شخص واحد وإنما ينبغي تشكيل فريق عمل وهناك أسس وأجب مراعاتها عند تشكيل هذا الفريق وهي :

أ) أن يتشكل الفريق من رئيس مجلس الإدارة وبعض نوابه إلى جانب مدير العلاقات العامة ومن يمثل الإدارة المالية والإدارة القانونية .

ب) يجب أن يتراوح عدد أفراد الفريق بين ستة إلى ثمانية أفراد مع أهمية اختيار فريق آخر قليل العدد بمثابة المساعدين للفريق الأصلي .

(1) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 192 .

(2) بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 137 .

ج) اشتراك هذه المجموعة في التخطيط يؤدي إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط ويضمن تعاون الأفراد وعدم وجود تنافر فيما بينهم .

د) يتم اختيار شخص ما ليقوم بدور المتحدث الرسمي باسم المنظمة من بين أعضاء الفريق الأساسي بحيث تتوفر فيه شروط معينة وهي: الفصاحة والخبرة والمعرفة الواسعة بالمنظمة والقدرة على التصرف السريع والسليم للأمر والدراية بكيفية التعامل مع وسائل الإعلام.

هـ) ينبغي توزيع المهام على هؤلاء الأشخاص بحيث يتولى كل فرد مهمة معينة.

و) أن يتضمن الفريق عضوا من خارج المنظمة تضمان تقديم وجهة نظر موضوعية بعيد عن التحيز .

ز) ينبغي أن يدون أعضاء هذا الفريق بكل دقة كافة العناوين التي يحتمل وجودهم بها ، التي تمكن من سهولة الوصول إليهم لأن الأزمات فجائية .

ح) يجب أن يتحلى أفراد الفريق بالعديد من الخصائص والسمات التي تقتضيها مواجهة الأزمات وأهمها ما يلي :

- العمل الجاد والاستعداد لتحمل المسؤولية .

-التعاون مع الآخرين لانجاز المهام .

-القدرة على الاستماع الجيد واللياقة البدنية والقدرة على التحمل والتحلي بالأخلاق الفاضلة⁽¹⁾

5-تحديد البدائل:

لا بد من وجود أكثر من بديل لأي خطة وكثيراً ما يتبين أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج يقوم المخطط بعد ذلك باختيار هذه البدائل ، وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية فإن هذا الاختيار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات وللمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة .

(1) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 199.

6-تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهوداً مضيئة من الإدارة الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله وباستخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتممة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد ، والجوانب الإنسانية.

7-اختيار الخطة المقترحة:

يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

-مدى صعوبة أو سهولة الخطة ؟

-هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة ؟

-هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل ؟

ما هي احتياجات الخطة من الأفراد ، التدريب ، الإشراف ، الآلات ، المعدات...الخ؟

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة ، وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم ، والوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل ، و الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ⁽¹⁾.

8-تحديد الجماهير المستهدفة:

يعرف الجمهور على أنه جماعة من الناس لهم مصالح مشتركة ورأي مشترك تجاه موضوع له طبيعة جدلية.

ويرى بلاند Baland أن الجمهور الذي يمكن الاتصال به عند حدوث

الأزمات يتمثل في النوعيات التالية:

(أ) المتأثرون بالأزمة مباشرة والذين يمكن أن يتأثروا بالأزمة لاحقاً .

(ب) الذين يمكنهم التأثير على المنظمة.

(ج) الذين يحتاجون إلى المعلومات.

(1) بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص139.

9-تحديد رسائل الاتصال :

ينقل القائم بالاتصال معنى ما إلى المتلقي عن طريق الرسالة بغية تحقيق نوع من التأثير على آرائه واتجاهاته ، وتعرف الرسالة على أنها: مجموعة من الأفكار والمفاهيم والإحساسات والمهارات والاتجاهات التي يرغب المرسل في إشراك المستقبل فيها. كما تعرف الرسالة كعنصر من عناصر الاتصال على أنها الانتاج المادي الواقعي للمصدر فعندما نتكلم يكون كلامنا هو الرسالة ، وعندما نلوح تكون حركات أيدينا هي الرسالة مضافا إليها تعبيرات وجوهنا . وينبغي بعد تحديد الجماهير أن يحدد فريق العمل نوعية الرسائل الاتصالية التي يمكن بثها أثناء الأزمة.

10-الحصول على التأييد للخطة داخليا وخارجياً :

العلاقات العامة تبدأ من الداخل ، ولا بد أن يوجد تفاهم متبادل بين المنظمة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها قبل أن تشرع المنظمة في الحصول على تأييد الجمهور الخارجي.

11-تدريب المتحدث الرسمي:

ينبغي اختيار المتحدث الرسمي وفقاً لاعتبارات موضوعية بحيث يعكس هذا الشخص العديد من الخصائص من أهمها المعرفة الكاملة بالمنظمة والقدرة على نقل صورة ذهنية ايجابية عنها والتقدير الواضح لأهمية العلاقة مع وسائل الإعلام وامتلاك القدرة الاتصالية والخبرة الواسعة التي تمكنه من التعامل مع الأزمات.

12-إعداد مركز للإشراف على الأزمة:

ينبغي إنشاء مركز تدار منه الأزمة للسيطرة على تدفق المعلومات ويمثل نقطة النقاء لأعضاء فريق إدارة الأزمة ، وهناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها بشأن إعداد المركز وهي:

ضرورة تهيئة المكان ليكون ملائماً لعقد المؤتمرات الصحفية .
-أن تستعد المنظمة للتعامل مع العدد المتزايد من الاتصالات التلفونية التي سوف تنهال على المنظمة عند حدوث الأزمة.

-ينبغي تعيين موظفين لاستقبال المكالمات التلفونية وتحويلها إلى الأشخاص المناسبين .

ويجب مراعاة الجواب التالية:

× أهمية الرد الفوري على المكالمات .

× لا ينبغي أن يقوم موظف الاستقبال بالتعليق على أي مكالمة .

× الشخص الوحيد الذي يعلق على المكالمات ويجب على الاستفسارات هو المتحدث الرسمي⁽¹⁾ .

* مقومات مبادئ التخطيط لمواجهة الأزمات:

لكي يكون التخطيط للأزمات فعالاً ومؤثراً ، ينبغي أن تتوفر له مقومات عديدة وفي مجال الأزمات بالذات ، تلجأ المنظمات إلى أساليب مبتكرة ، حيث يعمل جهاز العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى لوضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمات ، إلا أن المنظمات الناجحة تدرك جيداً أن التخطيط للأزمات على مستوى المنظمات برمتها هو أفضل أنواع التخطيط ، وإن كان جهاز العلاقات العامة مسؤولاً عن إدارة الأزمات وسبب ذلك يعود إلى طبيعة الأزمة وتداعياتها ومديتها⁽²⁾ .

وهناك مقومات ومبادئ في مجال التخطيط ينبغي الالتزام بها إذا ما أريد

للتخطيط للأزمات تحقيق أهدافه المنشودة وهذه المقومات والمبادئ هي كالآتي:

1/ إعداد التنبؤ الدقيق:

إن التنبؤ الدقيق هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة ، ليس هذا فحسب ، بل أن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة ، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى.

2/ الحصول على قبول الخطة :

إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وتأييدها ومساندها

(1) محمود يوسف ، مرجع سابق ، ص 2011.

(2) بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع اسبق ، ص 129.

وتحمسها للجهود التخطيطية ، فضلا عن مسؤولياتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلاً من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق.

3/ يجب أن تكون الخطة سليمة :

كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة وهناك الكثير من المشروعات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت في الأساس غير سليمة وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح ومراجعة مستمرة لافتراضاتها ، وعلى أية حال، فالمهم أن تقوم المنظمة باختيار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عملية التخطيط خطة سليمة .

4/ إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري:

فالتنظيم السليم يعاون على التخطيط الجيد ، وتعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يساعد على تنفيذ الخطة حيث يوافر تحديدا سليما ودقيقا للاختصاصات والمسؤوليات ويوافر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يتضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة .

5/ الموضوعية في التخطيط:

إن التفاؤل الزائد خطأ مثل التشاؤم المفرط خطأ فلإنسان يميل دوما لرؤية ما يريده فقط ، ويتحيز لوجهة نظره ، في التخطيط الفعال ، على المنظمة أن تبتعد عن مثل هذه الأساليب وبدلا من ذلك عليها أن تتبع المنطق والموضوعية ، والحقائق الشاخصة ، والتنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية ، مع مزيد من الخبرة والدراية والمهارة.

6- أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة:

إن وجود السياسات الإجرائية الجديدة تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيزا اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد

الأغراض الأساسية للمشروع وخصائصه العامة وطبيعته الأساسية والتي على ضوءها تحديد أهداف المشروع و استراتيجياته وخطته .

17 شروط التخلي عن مشروع الخطة :

إن مشروع أي خطة ليس كتاباً منزلاً ، وعليه فإن من مقومات التخطيط الفعال أن يكون المشروع على استعداد تام للتخلي عن مشروع الخطة فوراً ، إذا ما وجد من المبررات الموضوعية والعلمية ما يدفعه إلى ذلك فالتخطيط الفعال ينبغي أن ترافقه مرونة عالية وله فإن الخطة يجب أن تتضمن تحديداً وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة .

18 أهمية وجود نظام للمتابعة وخطة مرنة :

إن مراجعة الخطة دورياً وبانتظام خاصة خطط الطوارئ والأزمات الاستراتيجية هي عملية ضرورية جداً بل مطلوبة ومرغوبة إن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة ، ويوجد في معظم المنشآت نظماً للمحاسبة تساعد المديرين على تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل البيئية الخارجية والداخلية ، وأن تكون ملاحظاتهم شاملة ، فالتغيرات في هذه البيئة قد تتطلب إعادة النظر جزئياً أو كلياً بالخطط الموضوعية ، ولهذا فإن الخطط ينبغي أن تتسم بالمرونة العالية.

19 المراجعة السنوية للخطة:

يرى الكتاب أن أي خطة في مجال الأزمات يمتد مداها الزمني لأكثر من 2 أشهر في ظل ما نشهده اليوم من تطورات سريعة في الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية إنما تعد على درجة كبيرة من الخطورة ، وهؤلاء يرون أنه يتعين على الإدارة أن تقوم سنوياً بمراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت إليها خطة الأزمات وعلى الإدارة أن تراجع بعد ذلك بدقة وتمحص شديدين التقدم الحاصل بالنسبة لانجاز الخطة والتعرف بوضوح على أسباب الانحرافات أن وجدت والجوانب الايجابية أيضاً.

10-توافر كوادر تخطيطية كفاءة :

إن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه أن نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادر بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة والتخطيط ، فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المشروع .

11- ملائمة الخطط للواقع :

يتميز بعض الكتاب بين التخطيط بالأهداف ، والتخطيط الموجه ويناسب التخطيط بالأهداف البيئة التي يمكن التنبؤ أو التمكن بها . ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن تعتمد على البيانات التاريخية ، ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة ، وكيف يمكن انجاز العمل . أما التخطيط الموجه ، فهو أكثر ملاءمة حيث يصبح من الصعب التنبؤ بظروف البيئة ، وفي هذه الحالة فإن المخطط يمكنه أن يتعرف بسهولة على المجال الرئيسي الذي يستعمل في المنظمة والاتجاه العام الذي تتحرك فيه . والمخطط في هذه الحالة يعطي اهتماما أكبر لنوعية النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة ، بينما يقل اهتمامه بتخطيط عمل كل موظف على وجه الدقة فهناك تركيز أكبر على الجهود التنسيقية لانجاز الأهداف العريضة للمنظمة وكذلك على القدرات الخلاقة والبدئية لدى الأفراد⁽¹⁾ .

* أنواع الخطط:

يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي يتبناها المشروع وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجها في المشروع تبين بوضوح مدى الانواع التالية:

(1) بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 135.

1-السياسات:

وهي مجموعة من الارتباطات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها نشاطات الإدارات المختلفة في المنظمة. كذاك تعرف السياسات بانها: مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الادارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وانجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة. إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال الذي سيتخذ القرار داخلة، وتضمن أن القرار سيكون متمشيا مع الأهداف ومساهما في تحقيقها.

ولكن ينبغي التميز بين السياسات والأهداف فالأهداف هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما أن السياسات هي الطرق الذي توصلنا إلى الهدف .
* تطبيق السياسات:

إن قيمة السياسات واهميتها تكمن في تطبيقها وهذا التطبيق يمر بمراحل متعددة حسب رأي الخبير الإداري رالف ديفيز Ralph davis وهذه المرحلة هي:
أ/ تكوين إعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.
ب/ توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة في المنظمة.
ج/ توجيه الافراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات واهدافها.
د/ القبول بهذه السياسات من قبل العاملين بالمنظمة.
هـ/ تفسير بعض الجوانب الغامضة فيها.
و/ التطبيق.
ز/ المتابعة

* متطلبات السياسات الفعالة:

- 1-ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولايتناقض معها
- 2-أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وأن لا تكون متناقضة.
- 3-أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقولب في يوتقات جامدة ومتحجرة.
- 4- يستحسن أن تكون السياسات الإدارية مكتوبة.
- 5-ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون اهدافها وابعادها.

6- أن لاتتعارض الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية أو العادات والتقاليد الاجتماعية.

7- أن تكون شاملة وتتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة وأن تسيّر بشكل مكمل لوظيفة التنسيق.

8- ينبغي مراقبة السياسات كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها. ولهذه الاسباب ينبغي إعداد النظر بانظام ودقة متناهيين لتأكيد من أنها مازالت شاملة وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق⁽¹⁾.

2- الإجراءات :

الإجراء هو النظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق وانجاز عمل ما واهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمن والمنطقي للخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل. ولزيادة فاعلية الاجراءات ينبغي تحقيق مايلي:

- 1- أن تكون شاملة ومرتبطة فعلاً بالاهداف المنشودة .
- 2- أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة.
- 3- أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من انجاز عمل معين .
- 4- أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل .
- 5- أن تتميز بالثبات لكن مع المرونة .
- 6- التحديث بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود خاصة في عنصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء .
- 7- أن تتميز بالبساطة بدلاً من التعقيد والروتين الممل وأن تكون واضحة ومفهومة من كل الذين يستخدمونها.
- 8- ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض والتكرار .

(1) بشير العلق ، العلاقات العامة في الأزمات ، مرجع سابق ، ص 146

3- القواعد :

القواعد هي طريقة للقيام بالاعمال اللازمة والتي يتم اختيارها من بين البدائل، وعادة ما تكون ابسط انواع الخطط. بمعنى آخران القاعدة هي تغير مالخص عما يجب عمله وعمالا يجب عمله وغير مسموح باي انحراف عنها، والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات. وهكذا فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قرارا إداريا بالقيام بعمل معين والامتناع عن القيام به .

4-البرامج:

هي مجموعة متشابكة الأهداف والسياسات و الإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين . وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة . ويمكن تعريف البرامج بأنه خطة عمل لانجاز واجبات معينة خلال فترة محددة وفق ميزانية مرسومة.

5- الميزانيات التقديرية:

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبرا عنها في شكل ارقام وقد يشار إليها كبرنامج رقمي ، وهذه الارقام قد تكون على شكل مبالغ مالية ، أو ساعات عمل ، أو وحدات إنتاج ، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه ، الميزانية التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط ، وإنما قد تعطي أوجه المشروع كلها أو أي جزء منها ، والكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس تأثيرا أو دولارات او نحوها . والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المشروع ولهذا تكون الميزانية التقديرية مفصلة نسبيا ، وتطبق على فترة زمنية معينة ، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية اقصر . وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للاغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليها كاداه من أدوات الرقابة . لكن إعداد الميزانيات التقديرية هو في الواقع عمل تخطيطي ، بل أنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المشروعات ، لان أعدادها ما يجبر الشروع على التفكير في المستقبل (1) .

(1) بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات مرجع سابق ، ص 150

خطا بالممارسة أثناء إدارة الأزمات:

يقول روبن كوهن robin cohn في كتابه انجيل أزمة العلاقات العاملة لما تعتبره سبع خطايا قاتلة يتم اقترافها عند وجود أزمة في المؤسسة فإنه يطرح الخطايا السبع ليتم تجاوزها وهي :

1-الخطيئة الأولى : عدم توقع حصول الأزمة في مؤسستك .

إن من اسوأ ما يواجه إدارة إي مؤسسة هو عدم توقعها لحصول إي أزمة واعتبار أن لا موقع للأزمات فيها ونتيجة لذلك فإن إستجابة المؤسسة للأزمة سيستغرق وقتا طويلا مما يجعلها تظهر وكأنها غير مهتمة بالامر ولا المسؤولية ، وحينئذ ستكون وسائل الاعلام لها بالمرصاد ، ومن ثم فإنه مستقبل صورة المؤسسة للجمهور ولدى وسائل الاعلام ستعتمد على اسلوب معالجتها اللازمة .

2-الخطيئة الثانية : لا يهمني كيف تكون الأزمة .

محاولة البقاء منفردا أثناء الأزمة وغير منشغل بها سيقود إلى تفاقم المشكلة ، وانفجار كثير من المشكلات بسبب أن المدير التنفيذي ينزوي وراء الأبواب المغلقة ، مما يمكن القوى الخارجية من تمزيق صورة المؤسسة التي ستكون صفحة غير مطوية يشاهدها الجمهور ، فالمؤسسة كالمسرح عليها أن تكون مفتوحة أمام ناظرها ، وأن تخبر ما هي القصة لوسائل الأعلام والمستخدمين والزبائن والمساهمين والأصدقاء والعائلة .

3-الخطيئة الثالثة : دعهم ياكلون من الكعكة.

وهي خطيئة يقترفها اولئك المدراء الذين يتجاهلون الضرر الذي يمكن أن يسببوه للإنسان أو الحيوان أو البيئة ، ويتم الحكم على القادة بافعالهم ولا يتم الحكم على أعمالهم وإنما كيف يقومون بها ويتصدق الناس تجاه أي موقف بناء على مشاعرهم التي يفسرون بها ما يرونه ، ولذا فإن العامل الإنساني هام ، والعاطفة الإنسانية لها قوتها الفاعلة في تشكيل تصورات الجمهور ، ولذا يجب عدم تجاهل قوة العاطفة في السيطرة على الرأي العام ، وخصوصها أن المؤسسة التي تتصرف ببرود وبدون عاطفة لن تكسب احترام للجمهور فالعاطفة لها قوة كبيرة ويوفر عصر الصورة

فرصة كبيرة للجمهور للأحساس بما يجري ، وعلى المسؤولين في أي مؤسسة أن يظهرُوا عبر وسائل الأعلام مدى اهتمامهم بالناس بدلا من الاهتمام بالمؤسسة.

4- الخطيئة الرابعة : انه ليس خطونا :

تمثل الخطيئة الرابعة الخطيئة القاتلة وهي عدم تحمل مسؤولية المشكلة التي تواجه المؤسسة ، وهذه الخطيئة هي السبب الرئيس الذي يفقد الشركات ورؤسائها سمعتهم .

فالأمانة هي أفضل سياسة للمؤسسة ، ويتوقع الجمهور من المؤسسة الوثوق بها والاعتماد عليها ، وقد أظهرت دراسة أن الولاء للشركة التي كان لديها مشكلة وأصلحتها هو اكبر من الولاء للشركة التي ليس لديها أي مشكلة على الإطلاق . إن المؤسسة التي تتحمل مسؤولياتها اثناء وجود الأزمة سوف تصل على أفضل النتائج ، أما المؤسسة التي تتصل من مسؤولياتها فإنها قد تواجه العديد من المشاكل مثل :

- استمرار وسائل الأعلام في المنظمة السلبية للمؤسسة .

-غضب الزبائن والمساهمين وشكاوي قضائية ضد المؤسسة .

-تحقيقات حكومية .

-جماعات الضغط .

-معنويات وانتائجه منخفضة للعاملين بالمؤسسة والهبوط في اسعار الأسهم والايرادات .

5- الخطيئة الخامسة : أن تقول لوسائل الأعلام لا تعليق :

حينما يتقدم صحفي لسؤال المدير العام عن المشكلة ، ويكون جوابه لا تعلق ويدخل مسرعا ، فإن هذه سيجعل الصحفي يشعر بان هناك وراء الاكمه ما وراءها . ويبدأ في الاستقصاء لكتب قصته الاخبارية ما حولها ، وقد يتسابق الصحفيون للحصول على سبق يقود الى حول ما يجري في المؤسسة ولكن عبارة "لا تعليق" سوف تقود إلى تعقيد الأمر بالنسبة للمؤسسة ومن الضروري أن تعرف بأنه لا تستطيع أي مؤسسة أن تبقى صامتا اثناء الأزمة فالالاتصال ضروري وهام جدا خاصة اثناء الأزمات .

6- الخطيئة السادسة : مجرد ارقام في بيان الميزانية :

ما يقترفه أولئك الذين لا يفهمون ما نتيجة التغيير في مكان العمل ونتائج التشعب والأندماج الذي يطرأ على المؤسسة وتأثيراتها على المستخدمين والإدارة ، فالعوامل الداخلية في المؤسسة لها تأثيرات متعددة على ادائها ، من المهم أن يفكر مدير عام المؤسسة بمستقبل نموها، وهذا يعني أن المحافظة على الاستقرار الداخلي للمؤسسة يحتاج انتباها جادا وخصوصا فيما يتعلق بفهم كيف يمكن للقرارات الرئيسية أن تؤثر في اتجاهات المستخدمين ، كيف يمكن أن يتصرفوا إيجابا او سلبا والمسائل والاحداث الشائكة التي تواجه المؤسسة يمكن ان تديرها عبر الاتصال .

من اكثر الأمور تحديا للمؤسسات التطور التكنولوجي الذي غير أسلوب الأعمال في حياتنا المعاصرة ، وله تأثيره على جميع المستويات في المؤسسة، فالناس يخشون المعرفة الجديدة والتي يمكن أن تغير نمط حياتهم وأسلوب أعمالهم التي اعتادوا القيام بها .

والمستخدمون في المؤسسة هم عناصرها ، واهم جمهورها وفي الغالب الا يتم التفات اليهم ، و اذا تم التعامل مبهم يمثل هذه الطريقة فأن معنوياتهم ستهبط ، ودرجة انتمائهم للمؤسسة سيقبل أو ينعدم ومن من ثم فأن انتاجيتهم ستنخفض ، وسيتعاملون مع المؤسسة بعطف من داخلها ولهذا السبب لا يمكن اعتبارهم مجرد أرقام في الميزانية .

7-الخطيئة السابعة : تصرف بسرعة و فكر لاحقا:

تحدث هذه الخطيئة عندما يقوم المدراء بالتصرف فورا لمواجهة المشكلة دونما أن يتم التفكير بالعواقب ويمكن للكثير من القرارات المتسارعة أن تفقد المواقف ، وتجعل المشكلة التي تواجه المؤسسة اكثر سوءا وقد تكون عملية التوفيق هي السبب في الإنتاج فرصة لاتخاذ القرار المناسب ، وحيانا يكون السبب ناتج عن عدم القدرة على التفكير الناتج القادر على الاستجابة لمثل هذه الأزمة . وأي قرار يتم اتخاذه غالبا ما يكون تشعباته وعواقبه المتعددة، اقتصاديا وأنسانيا ، وفنيا ، وسياسيا ، واجتماعياالخ.

وعند اتخاذ القرار يجب التفكير لماذا يمكن أن يحدث وليس ما يجب أن يحدث وذلك بمواجه الواقع لان التفكير الذي نتمناه لا يمكنه أن يحل المشكلة أو يجعلها تختفي (1).

ويقول جونثان بيرنستين Jonathan Bernstein مجموعة من الأساليب الاتصالية الخاطئة التي تمارس أثناء الأزمة والتي تقود إلى جعل الأزمة أكثر تعقدا وسواء وهي :

- 1/ أن تلعب دور النعامة على امل بأن لا احد يعلم شيئا عن الأزمة .
- 2/ البدء في العمل على واجهة الأزمة بعد أن تصبح معروفة للجميع .
- 3/ دع سمعتك تحدث عنك .
- 4/ تعامل مع وسائل الأعلام كأنها العدو .
- 5/ تمسك بطريقة رد الفعل بدلا من الفعل المبادر .
- 6/ استخدام لغة لا يفهما جمهورك .
- 7/ لا تستمع إلى اصحاب المصلحة من المؤسسة .
- 8/ افترض أن الحقيقة ستنتصر فوق كل شيء .
- 9/ خاطب القضاء وتجاهل المشاعر .
- 10/ قدم تصريحاتك مكتوبة فقط .
- 11/ استخدم طرق التخمين هي الافضل في تقديم الضرر .
- 12/ قم بفعل الشيء نفسه مرة أخرى وتوقع أن تحصل على نتائج مختلفة (2).

التقييم في إدارة الأزمات :

انظر إلى المنظمة بأقصى قدر من الموضوعية حاول أن تتخيل الموقف الذي يمكن أن يحدث من خلال طريقة ماذا لو ... (3)

إن التقييم في إدارة الأزمات يجب أن يتم على مراحل وهي: 4

المرحلة الأولى: قبل الأزمة :

(1) صالح خليل ابو اصبح ، العلاقات العامة والاتصال الانسان ، ط2 ، (دار الشروق للنشر والتوزيع) ص236

(2) المربع السابق ، ص239

(3) قلب هنسلو ، مرجع سابق ، ص 76

4 . بسام عبد الرحمن الجرايدة ، مرجع سابق ، ص186 .

إن أي مؤسسة معرضة لمواجهة أزمة يوميا إذ يمكن أن تحصل في أي لحظة كانت متوقعه أم غير متوقعة كما أن التحضير لمواجهةها ممكن ولذلك يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي باختصار مخاطر أخطاء الممكن كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة ووضع خطط الحلول الممكنة لها عند حصولها .

ومن هنا لا بد من إعداد لائحة الجمهور المعني للمؤسسة ونشاطها الذي يكون له دور خلال الأزمات كوسائل الإعلام والموظفين والنقابات والسلطات المحلية ومجموعة المستهلكين والسكان المجاورين للمؤسسة ، حيث أن توجيه الرسائل الإعلامية لكل فئة من هذه الفئات من اجل تعاونهم .

المرحلة الثانية :

عند حدوث الأزمة يجب أن تتحرك فورا الإدارة من خلال إستراتيجية السرعة ، وفي ردة الفعل غالبا ما تكون ذات فائدة ، والسرعة بخلاف التسارع من اجل ذلك ، فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل "حلبة الأزمة" وتكون بمثابة مصدر المعلومات وتضم هذه الخلية اضافة إلى المدراء و مسؤولي العلاقات العامة والملحقين الاعلاميين .

المرحلة النهائية :

بعد انتهاء الأزمة يمكن أن تكون عواقب الأزمات في بعض الأحيان فوضوية و متميزة ولذلك لا بد من التخلص من فريق الأزمة لبعض الوقت بعد انتهاء الأزمة ، ولكن بشكل عام مختلف للتقلب على الأزمة وجميعها سوف تستلزم عمل من جانب المؤسسة ، ومن جانب أعضاء الفريق ، ومن هنا فإن التعامل الحزر والكفاء مع جميع قضايا العلاقات العامة يمكن أن يقلل بشكل كبير من أليه عواقب سيئة أو انطباعات خاطئة قد نشأت مع الأزمة .

ولذلك فعندما تنجح إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة اعلامية جديدة من نقطة خطة الأزمة ، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المؤسسة ، كما أن المبالغة في استخدام الإعلام قد يحول النصر إلى فشل⁽¹⁾ .

(1) بسام عبد الرحمن الجرايدة ، مرجع سابق ، ص 186 .

الفصل الرابع

الإعلام وسياسة السودان الخارجية

* المبحث الأول :

الإعلام والسياسة الخارجية .

* المبحث الثاني:

سياسة السودان الخارجية وعلاقاته منذ الاستقلال 1956م إلى

1989م

* المبحث الثالث:

سياسة السودان الخارجية وعلاقاته بعد 30 يونيو 1989م

المبحث الاول

الإعلام والسياسة الخارجية

تشكل العلاقة بين كل من الإعلام والسياسة أحدهم الموضوعات التي شغلت وتشغل بال المفكرين والأكاديميين والسياسيين في العالم ، وقد أجريت بحوث ودراسات توضح هذه العلاقة ومداهما وتأثيرها وجوانبها الإيجابية والسلبية وغيرها من التفاصيل ، وهناك نظريات متعددة تشرح دور الايدولوجيات والسياسات والأفكار في إدارة المؤسسات الإعلامية والاتصالية وتوجيهها ، وكيف أن وراء كل مؤسسة إعلامية رؤى وأفكار فلسفية وسياسية تحاول تحقيق أهداف محددة ومرسومة مسبقا وبالرغم من أن هناك اختلافات نسبيا متفاوتة في مدى هذه العلاقة وشدتها بين الدول الليبرالية والدولة المتسلطة وغيرها ، إلا أن عنصر السياسة وأضح في كل المؤسسات الإعلامية ، والإعلام السياسي علم قائم بذاته ويشكل جزءاً مهماً من علم الإعلام ، وقد خصصت أقسام الإعلام والعلوم السياسية في جامعات العالم برامج علمية متخصصة في هذا الفن ، وأنشأت مراكز للبحوث والدراسات تتناول مجالاته وقضاياها المختلفة وكان حصيلة هذا الاهتمام بالإعلام السياسي من قبل الأكاديميين في الجامعات ومراكز البحث العلمي والمهنيين العاملين في حقل الإعلام والسياسيين المهتمين بإنشاء الهيئات والمنظمات الاستشارية المتخصصة⁽¹⁾.

وتأثير الإعلام علي السياسة ظاهرة قديمة يعود تاريخها إلى القرن السادس عشر ، ومن ملامح هذا التأثير الدور الذي يقوم به الإعلام في تشكيل الرأي العام والذي تسعى الدولة لأن يكون داعماً لسياستها وتوجيهاتها .

وقد عرف الإعلام السياسي بأنه العلم الذي يدرس مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يزاولها القائمون بالعملية الإعلامية من اجل تحقيق أهداف سياسة على المستوى الذاتي مثل الزعماء السياسيين والقادة الحزبيين والبرلمانيين ، وينصب الإعلام السياسي على أحداث التأثير وتغيير الآراء والقناعات لدى الجمهور المستقبل باتجاه محدد وهو ما يريده القائم بالعملية الاتصالية .

(1) منذر صالح جاسم الزبيدي ، دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي ، ط1 ، و دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2013م - 1434هـ ، ص169 .

كما عرفه (جون ميدو) بأنه الطريقة التي تؤثر فيها الظروف السياسية على شكل مضمون الإعلام وكميته كما أنه يتعلق بالطريقة التي يمكن أن تقوم ظروف الإعلام وبتشكيل السياسة ، ويقسم الإعلام إلي إعلام سياسي داخلي يتم على المستوى الوطني أو داخل اقليم محدد من قبل الحكومات موجهة إلى شعوبها لفرض مؤعيتهم وإرشادهم أو هو اتصال سياسي خارج حدود الوطن والذي يمارس على مستوى العلاقات الدولية والدبلوماسية الرسمية وأجهزة الإعلام الخارجية وتمارسه المنظمات الدولية و الحكومات لغرض التأثير في سياسات دول أخرى وتغيير آراءها أو إعلام الدول والشعوب الأخرى بما يجرى داخل تلك الدول المعنية فالاعلام الدولي يعتبر وسيلة فعالة من وسائل السياسة الخارجية للدول إذ أنه يسعى لتحقيق أهداف السياسات الخارجية من خلال المؤسسات الإعلامية الموكل إليها ممارسة الإعلام الدولي وتزداد أهمية الإعلام الدولي كوسيلة من وسائل السياسة الخارجية للدول الكبرى ، وفي بداية القرن الماضي اهتمت الدول الكبرى بتمديد سياستها الخارجية بواسطة وسائل الإعلام ، ومنذ نشوء مفهوم الدولة الحديثة فإن الإعلام جزء لا يتجزأ من السياسة الخارجية للدول ووسيلة فعالة من الوسائل التي تحقق بعض أهداف السياسة الخارجية وتخدم مصلحة الدولة ، وخاصة عند نشوب أزمات سياسية أو عسكرية أو اقتصادية⁽¹⁾ .

لقد كان لبروز النظام العالمي الجديد بسبب التصورات الجديدة للعالم في الممارسات السياسية والاقتصادية والعسكرية بعد انتهاء الحرب الباردة وحيث أن أي تجديد أو تغيير في المبادئ لأي نظام يصاحبه ، وبنفس القوة تجديد في نظام الإعلام الجديد ليحتل الصدارة في البحوث والدراسات الإعلامية على المستوى الدولي⁽²⁾ .

لقد قادت شبكة CNN هذه الحركة الإعلامية الجديدة الهائلة وذلك بسبب قدرتها التحريرية المتفتحة في الطرح والمناقشة والإمكانيات التكنولوجية الهائلة ، وبدأ ذلك واضحا في حرب الخليج ، بينما كان الإعلام العربي يصور العكس تماما ، كما

(1) منذر صالح جاسم الزين ، مرجع سابق ، ص 170 .

(2) فاروق خالد ، الإعلام الدولي والعولمة الجديدة ، ط1 ، (دار أسامة للنشر والتوزيع ، الاردن - عمان ، 2009م) ص125 .

حصل في حرب حزيران 1967م بين العرب واسرائيل حيث تهويل الإعلام العربي وقصوره عن الوصول إلى العالم.

أن تفوق الشمال الصناعي من العالم على الجنوب الفقير له تأثيراته على قوة الإعلام وانتشاره وتأثيره ، فهناك فرق بين الإعلام المتقدم في دول الشمال الصناعي المتقدم من العالم ودول الجنوب الفقير .

وقد عزا تقرير لليونسكو Unesco بإشراف مالك برايد هذا المسار الإعلامي غير المتوازن بين الدول القوية الغنية والدول الضعيفة الفقيرة إلي عدة أسباب من أهمها :

(1) عهود الاستعمار العسكري وما تبعها من تخلف في المنطقة المستعمرة ووقع ذلك على إعلامها .

(2) الامكانيات التكنولوجية الهائلة للدول الغنية .

حيث أن 80% من الاخبار توزعه الوكالات العالمية للأبناء مثل :

رويترز ، ويونايديرس ، واسوشيتديرس ، ووكالة الصحافة الفرنسية وهذا في ظل غياب محلية فاعلة في الدول النامية .

(3) يرجع تقرير اليونسكو إلى أن أسباب التخلف الإعلامي في الدول النامية سببه ارتفاع نسبة الأمية والفقير ، وأن هناك دول لها احتياجات هائلة وليس لديها إلا أموال قليلة ، وهناك من لديه القوة البشرية وليس لديه الأجهزة .

ومن هنا جاء خطر قيام هيئات لديها القدرة المالية المناسبة بجذب إذاعيين مؤهلين من هيئات أخرى في المنطقة في الدول النامية ليست في موقف مالي مناسب .

وعن الدول العربية في مجال الإعلام يشير تقرير اليونسكو المذكور إلى أن الاتصال في الدول العربية قد يكون متقدما في بعضها على المستوى السائد في دول العالم الثالث ، فإنه يشترك معها في كثير من المظاهر لعل أهمها أنه منعزل عن القطاعات الهامشية للسكان حائر في لغة مخاطبته للجماهير العريضة وخاصة الأميين منها ، وهو يخضع لمركزية مفرطة ، ومع ذلك فهو يفتقد إلى التخطيط

والتنسيق ومستوى الكفاءات المهنية فيه منخفض ، والبحوث المفيدة شحيحة ، وقبل هذا فالضمانات المتعلقة بالحرية الإعلامية ليست دائماً متوفرة.

إن معوقات الانطلاق الإعلامي العربي أمام النظام الإعلامي الدولي تكمن في ارتفاع معدل الأمية و انخفاض مستوى الدخل و ارتفاع تكاليف تكنولوجيا الاتصال والموارد الإعلامية و الهيمنة على الإعلام بقصد التجارة وفشل التجمعات الاقليمية العالمية ، والاعتماد الكبير على بث وكالات الأنباء العالمية في الصحافة والإذاعة والتلفزيون ، والتركيز الإعلامي الرسمي في العواصم ، وأهمال سكان البوادي والأرياف وقلة الكوادر المؤهلة محليا ومحدودية الإنتاج التلفزيوني والسينمائي ووسائل الإعلان⁽¹⁾ .

والمنتبع لفكر النظام الإعلامي الجديد سيجد أنه يقوم علي أبعاد مختلفة وهذه الأبعاد تتطوي على حلول يمكن أن تساهم في حل بعض ما يواجهه المجتمع العالمي من مشكلات وهذه الأبعاد هي:

(1) البعد السياسي:

حيث يتمثل هذا البعد في ربط الصلة بين المسؤول والمواطن وتوفير فرص الحوار المباشر من أجل أن تقوم أجهزة الإعلام بوظيفتها السياسية وهذا يستدعي توفر عنصري الحرية والمسؤولية معاً .

(2) البعد الاقتصادي :

حيث أن تدفق الأنباء والمعلومات يعد أمراً حيوياً للاقتصاد وأن لأجهزة الإعلام دورها كقوة اقتصادية لها تأثيرها على الإنتاج والنمو الاقتصادي كما أن النظام الإعلامي الدولي الجديد يعترف بمكانة الإعلام والاتصال الهامة في مختلف أوجه النشاطات الاقتصادية ويدعم مكانة المرأة في هذا المجال .

(3) البعد الاجتماعي :

حيث بينت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يهتمون بمتابعة الأخبار بواسطة وسائل الاعلام هم أكثر مشاركة من غيرهم في الحياة الاجتماعية في

(¹) فاروق خالد مرجع سابق ، ص 127 .

المجتمعات ، وعلي عكس ذلك غير المهتمين بمتابعة الأخبار تكون مشاركتهم بالحياة الاجتماعية في المجتمع اقل .

(4) البعد الثقافي :

ويتمثل هذا البعد بضرورة الحوار بين الثقافات ، وتعريف الأمة للعالم بقيمتها الثقافية والاجتماعية وكسب ثقة الرأي العام ، ومقاومة الغزو الفكري والثقافي الأجنبي الذي يضر بثقافة الأمة الوطنية وكل هذا يقع على عاتق أجهزة وسائل الإعلام في الدفاع عن ثقافة المجتمع⁽¹⁾.

* الدبلوماسية والإعلام:

الإعلام والدبلوماسية مرتبطان ارتباطاً وثيقاً ، إذ أن العمل الدبلوماسي والقرار السياسي يستندان بشكل أساسي على قراءة دقيقة لاتجاهات الرأي العام وما تحمله وسائل الإعلام في كل بلد من تحليل الآراء والمعلومات وما تقدمه من صور وعرض للأحداث الداخلية في كل ويعد الإعلام من أخطر الأسلحة منذ أقدم العصور وإلى يومنا هذا لما له من أهمية قصوى في حياة الأمم والشعوب ، واستخدام الإعلام من خلال الحرب العالمية الثانية ، وأصبح الإعلام في حد ذاته أداة لبعث وتنمية الشعور القومي فإذا كانت الدبلوماسية إحدى وسائل الدولة لتنفيذ سياستها الخارجية في الميدان الدولي ، عن طريق مؤسسات معينة بقية تحقيق أهداف معينة فإن الإعلام أضحي فعالاً كغيره من الوسائل السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والثقافية وغيرها .

ويتمثل جوهر الوظيفة الإعلامية في تحقيق أهداف السياسة الخارجية من خلال العمل الإعلامي المواكب للأداء الدبلوماسي ، كما يلعب الإعلام دوراً هاماً مع وسائل الاتصال الجماهيري الأخرى في التأثير على الرأي العام المحلي والعالمي وقد تطور مفهوم الإعلام كأداة فعالة في تنفيذ السياسة الخارجية بحيث أصبح جزءاً حيوياً من نشاط الدبلوماسية. والإعلام نشاط اتصالي يستهدف عرض الحقائق والمعلومات السليمة عن القضايا والمعلومات مما يؤدي إلى خلق أكبر درجة من

(1) فاروق خالد مرجع سابق ، ص 128 .

المعرفة و الوعي والإدراك لدى جمهور المتلقين للمادة الإعلامية مما يسهم في تنوير الرأي العام والتأثير إيجاباً في عقلية الجماهير⁽¹⁾

وأصبح الإعلام يقوم بدور رئيسي في السياسة والتنمية والتقدم وتكوين رأي عام سليم ، وأحيانا يلجأ الإعلام للدعاية والكذب والمبالغة لتحقيق الأهداف القومية والتأثير على مجريات العلاقات الدولية والتوصل لحلول تخدم المصالح الذاتية للدول المعنية.

إذا فالإعلام عملية متصلة مستمرة تهدف إلى تحقيق أعلى حد من التفاهم والوفاق الدوليين ، فإنه يلعب دوراً فعالاً في حالة وجود الصراعات الدولية، وتعتمد كل دولة في عملية إدارتها للصراع مع دولة أخرى أكثر على عدة عناصر التي تحدد المحصلة النهائية للصراع وتحسم نتيجة الصراع في آخر الأمر لصالح دولة معينة أو عدة دول .

ويمكن أن تكون هذه العناصر مرئية وملموسة كالقوة الاقتصادية والعسكرية والبشرية ، وبعضها الآخر غير ملموس يتمثل في القوة المعنوية التي يلعب الإعلام في سبيل تدعيمها دوراً فعالاً ومؤثراً ، فالإعلام يمثل نصف عملية الصراع لأنه يمثل الجانب المعنوي من عناصر إدارة الصراع حيث يكون دوره فاعلاً بين الأطراف لخلق رأي عام موحد يؤثر في إصدار القرارات ونقل وجهات النظر والسياسات إلى شعوب العالم لخلق رأي عام عالمي متعاطف .

وأن اتفاق أهداف السياسة الخارجية لدولتين أو أكثر يضيف قوة علي إعلام الدولة الاضعف من قبل إعلام الدولة القوية حتى ولو كان اتفاقاً تكتيكياً وليس استراتيجياً ، حيث يعتبر الاعلام من المرتكزات الأساسية التي تقف عليها العلاقات الدولية وتقدمها الدول ضمن أولوياتها للتعريف بأخبارها وأنشطتها من أجل كسب الثقة والتعاون⁽²⁾ .

وإذا نظرنا لدور الإعلام بشكله العام ، فإن الإعلام بالنسبة للدول النامية مطلوب منه أن يراعي ظروف هذه الدول وقضاياها ، وظروف المجتمع الدولي وقضاياها ، علي أن تؤخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة وطريقة الاستفادة منها

(¹) منصور عثمان محمد زين ، الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، دراسة ميدانية ، (كلية الإعلام جامعة أم درمان الإسلامية) ، ص 81 .
(²) المرجع السابق ، ص 82 .

على نحو فعال ، إن أهمية الإعلام تزداد كلما كانت هناك قضايا مصيرية تواجه الدول النامية مثل قضايا التحرر والتنمية ، الأمر الذي يجعل من الإعلام إحدى أهم الوسائل الفعالة للسياسة الخارجية فالعلاقات الدولية التي تتحمل مسؤولية التعامل معها المؤسسات الدبلوماسية لا بد أن يسايرها إعلام واع مقدر للمسؤولية يعطي الصورة الأمنية عن بلده وموطنه في الخارج ويشرح قيمة وثقافته ومبادئه ويدافع عنها ويحاول كسب الرأي العام العالمي ويلتزم بين مصالح بلده العليا وبين المصالح الدولية الأخرى ، وفي هذا المجال تلتقي جهود وزارتي الخارجية والإعلام في البلد ويتم التنسيق بينهما تحقيقاً للأهداف القومية وتنفيذاً لتوجيهات القيادة السياسية العليا للدولة .

إن واجب رجال الإعلام في الداخل هو ترجمة لسياسة الدولة وشرحها ونقل الصورة الصحيحة للمواطن ، وتسليط الضوء على مواطن الخلل والقيام بالنقد البناء والدعوة إلى الإصلاح والرد على المزاعم والدعايات المقرضة وفضحها ، فواجب الدبلوماسي خاصة المكلف بشؤون الإعلام في البعثة أن يستقرأ الأحداث وأن يقوي علاقته برجال الإعلام في البلد المضيف وأن يفهم اتجاهات وسائل الإعلام وما وراء المنشور فيها والمعروض من خلالها ، وأن ينقل بصورة نقدية تقييمية فهمه هذا واستنتاجه لوزارة خارجية بلده لتستعين بهذا التقييم في بناء رأيها حول البلد الذي يقيم فيه (1) .

* وسائل السياسة الخارجية :

تعرف السياسة الخارجية بأنها النشاط الذي تمارسه الدولة في الميدان الدولي عن طريق مؤسسات معنية بغية تحقيق أهداف معينة ، وهناك عدة عوامل تؤثر في السياسة الخارجية للدول المختلفة مثل ، الميراث التاريخي ، والموقع الجغرافي الإمكانيات الاقتصادية والعسكرية وعدد السكان والتقدم التكنولوجي والنظام الداخلي ونحو ذلك (2) .

يعد الإعلام الدولي وسيلة من وسائل السياسة الخارجية للدول إذ أنه وسيلة كغيره من الوسائل الأخرى يسعى لتحقيق أهداف السياسات الخارجية من خلال

(1) منصور عثمان محمد زين مرجع سابق ، ص 83 .
(2) المرجع السابق ، ص 37 .

المؤسسات الإعلامية الموكلة إليها ممارسة الإعلام الدولي وقيام البعثات الدبلوماسية بوظائف دعائية كما قد يتم ذلك بشكل مباشر وغير مباشر من خلال وكالات الأنباء الدولية والفضائيات وشبكات الانترنت والجاليات وغيرها من الوسائل المتعددة (1).

وتهتم معظم دول العالم في العصر الحديث باستخدام الاعلام الدولي لخدمة أهداف سياساتها الخارجية ، ولا يفرق الخبراء في هذا المجال بين مصطلح الإعلام الدولي والاتصال الدولي حيث تأخذ الحكومات في اعتبارها عند استخدامها لهذا الاتصال التقييم الواقعي للتأثيرات السياسية التي يمكن أن تحدثها الصحف والإذاعات المسموعة والمرئية ، ويعد الإعلام الدولي وسيلة فعالة من وسائل السياسة الخارجية للدول ، إذ أنه يسعى لتحقيق أهداف السياسات الخارجية من خلال المؤسسات الإعلامية الموكلة إليها ممارسة الإعلام الدولي كما قد يتم بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال وكالات الأنباء الدولية والصحف والإذاعات المسموعة والمرئية واسعة الإنتشار وتزداد أهمية الإعلام الدولي كوسيلة من وسائل السياسة الخارجية بالنسبة للدول الكبرى كما يعكس الإعلام الدولي أساسا عن الأوضاع القائمة فكلما كانت الأوضاع العسكرية والسياسية والاقتصادية في الدول المعنية بالإضافة إلى وسائلها المختلفة للسياسة الخارجية قوية وفعالة بوجه عام ، فإن الإعلام الدولي يعكس هذه الأوضاع من حيث تخطيطه وتكتيكاته واساليبه ومتابعته وتمشيه مع خصائص مستقبل الرسالة الإعلامية وكلما كانت السياسة الخارجية مبنية على أسس دقيقة وعلمية وتتبع طرقا ملائمة في صناعة القرارات من خلال مؤسسات متطورة ووسائل فعالة كلما ساعد ذلك الإعلام الدولي على أن يعبر عن هذه الأوضاع ويقوي جوانب القوى فيها ويقلل من أوضاع الضعف فيها وذلك في حركته نحو المستقبل الأجنبي للرسالة الإعلامية وتزداد أهمية الإعلام الدولي كوسيلة من وسائل السياسة الخارجية بالنسبة للدول الكبرى حيث تتزايد مصالح هذه الدول على المستوى الدولي ويتزايد دروها في السياسة الدولية ولذلك فإنها تعمل على تقوية الوسائل المختلفة لسياستها الخارجية في سعيها لتحقيق مصالحها . كما يمكن القول إن هناك ارتباط بين الإعلام الداخلي والإعلام الدولي فقد تقوم الدولة بالإعلام الداخلي وتركز على

(1) وليد حسن الحديثي ، الاعلام الدولي وبعض اشكاليات الخطاب الاعلامي العربي ، ملاحظات آراء ومقترحات ، ط1 (القاهرة : دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع ، 2007م) ، ص36 .

مسائل معينة للاستهلاك المحلي ولكن قد تغير ذلك بالاعلام الدولي وذلك بقيام وسائل الإعلام الدولية بوضع استراتيجية خاصة ، ويرجع ذلك إلى التطور في وسائل الاتصال والغاء الحواجز بين مختلف دول العالم⁽¹⁾ .

حيث تتزايد مصالح هذه الدول علي المستوى الدولي ويتزايد دورها في السياسة الدولية فلذا فإنها تعمل جاهزة علي تقوية الوسائل المختلفة لسياستها الخارجية ، وفي مقدمتها وسائل الإعلام من أجل تحقيق مصالحها وتوسيع دائرة نفوذها وتعزيز وتقوية دورها السياسي علي الصعيد الدولي لذلك اتسع نطاق المهتمين بالإعلام الدولي وأصبح ذلك المجال يتسم بالحيوية وغزارة المعلومات وتنوع أساليب المعالجة وإن الإعلام يتجه في عالم نحو مزيد من المركزية وإن التعاون الإعلامي أصبح أمرا حتميا لدول العالم وأن ظاهرة الاتصال بين الأفراد والأمم والشعوب ظاهرة قديمة قدم الإنسان والأمم ولكن الإهتمام بدراسة ظاهرة الاتصال والإعلام والدعاية و الرأي العام دراسة منهجية منظمة قد تم في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية ثم اشادت الكتب المقدسة منذ القدم بالاتصال والتفاهم بين الأمم والشعوب كما جاء في آيات القرآن الكريم كذلك المبشرين والدعاة في الأديان الأخرى هدفهم الظاهر نشر دعوتهم وبالتالي إرساء قواعد الاتصال والتعارف والتعاون بين تلك الشعوب⁽²⁾ .

ولما كان الإعلام الدولي ماسكا بزمام المبادرة وسريعا في حركته ومتطورا مع الظروف ومستمرا على مر السنين كلما كان أكثر فاعلية من غيره إلا أن المرحلة النهائية تتوقف على دور الوسائل الأخرى وقد يكون الإعلام الدولي فعالا في مجمله ولكنه يبدأ بعد فوات الأوان الأمر الذي يقلل من فعاليته وقد يكون الإعلام الدولي مشتملا على عناصر متماسكا يواجه دعاية دولية قوية تساعد على عوامل تاريخية

(1) وليد حسن الحديثي ، مرجع سابق ، ص 36 .

(2) منصور عثمان محمد زين ، الاعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، مرجع سابق ، ص 38 .

وبشرية ولغوية ولها إمكانيات متعددة الأمر الذي يقلل من قوة الإعلام الدولي ويضعف من إستراتيجية الدولة وقدرتها على تنفيذ هذه الإستراتيجية (1) .

استطاع الاعلام في عصرنا الحاضر أن يجبر الدول والحكومات على الاهتمام بقضايا ومشكلات ظلت إلى وقت قريب بعيدا عن دائرة إهتمامها كقضايا حقوق الإنسان ومشاكل الأقليات والتمييز العنصري والإرهاب والمرأة وغيرها وعمل الإعلام علي تحويل المجتمعات والبيئات الداخلية للدول إلى مجتمعات وبيئات عالمية وهو أمر أثر بشكل كبير علي السياسات الداخلية وعلى صانعي السياسة في العالم وكفل أيضا محيطا ثقافيا واسعا ونظرا اشمل إلى العالم وعمقا أكبر في الاتصال السكاني من جهة أخرى استطاع هذا الإعلام وبفضل التقنيات المتقدمة والمتوفرة أن يجعل العلاقات الدولية تسير إلى بحر من الأمواج المتلاطمة وبقدرته التقنية والتكنولوجية استطاع أن يضعف من نظم الإعلام الوطنية ويزيد تبعيتها له بنقل ما يوجد به عليها من صور ومعلومات والإعلانات ولعل معظم مشاكل السياسات والقرارات التي تتخذ وتطبق في البلدان النامية تعود إلى عدم التنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بالقضية موضع القرار و السياسة الأمر الذي يؤدي إلى تخبط قرارات المهمات المختلفة المعنية بمواجهة قضية معينة وفي حقيقة الأمر فإن غياب التنسيق بين سياسات الجهات المختلفة ليس إلا مشكلة إعلامية في المقام الأول فليس هناك تدفق متزن للمعلومات والأفكار بين صانع القرار وعلى مستوى الوحدة أو بين الوحدات المختلفة أو بين هذه الوحدات مجتمعا وبين الجمهور المستهدف من القرار وتقوم وسائل الإعلام بتغذية عملية صنع القرار بتيار مستمر من المعلومات تمثل المدخلات الأساسية للعملية وذلك عن طريق توجيه الأهتمام بشكل انتقائي إلى جوانب معينة في البيئة وحينما تقوم وسائل الإعلام بهذه الوظيفة فهي لا تعمل كقناة لعرض المطالب علي صانعي القرار ولكنها تستثير وترشح وتبني من خلال عملية صنع القرار وهنا تجدر الإشارة إلى دور وسائل الإعلام في بناء أجندة المجتمع أي أولويات الاهتمامات السائدة لدى أفراد المجتمع وكذلك أجندة صانعي القرار أي أولويات اهتمام صانعي القرار وتستطيع وسائل الإعلام أن تصنع

(1) وليد حسن الحديثي، مرجع سابق ، ص 37 .

أولويات القضايا لدى الجمهور مرتبة وفق درجة الأهمية التي حظية بها كل قضية في وسائل الإعلام وإن كانت لا تستطيع أن تزوده بالتفاصيل الخاصة لهذه القضايا سواء كانت تلك المتعلقة بالنشأة والأسباب وأساليب الحل . ولوسائل الإعلام دور في استثارة وترشيح وبناء المدخلات الذي يرتبط بالقرار الديمقراطي حيث تمارس دورا مزدوجا فهي تنقل مواقف الحاكم إلى المحكوم والمحكوم إلى الحاكم أي أنها تدعم حكم الشعب أو بعبارة أدق حكم الأغلبية وهكذا تساهم وسائل الإعلام بدور في صنع القرارات فمحتوى وسائل الإعلام يعد مصدرا من مصادر المعلومات التي تساهم في تقديم البدائل المختلفة بالقرارات وصنع القرارات ذاتها كما يمكن وسائل الإعلام أن تنقل مواقف الجماهير إلى صانعي القرارات الأمر الذي يساعد على تزايد التفاعل بين صانعي القرارات والجماهير ويعتبر خلق وتنظيم ونشر المعلومات عملية أساسية في أي مجتمع حديث وتعتمد هذه العملية على أشكال ومستويات الاتصال كافة وهي عملية سياسية بالدرجة التي تؤثر بها أو تتأثر هي بالمؤسسات السياسية وصنع القرارات وفي أكبر المجتمعات تقدما أصبحت السيطرة على المعلومات موضع اهتمام كبير لدى الحكومة⁽¹⁾.

* التلفزيون والإعلام الدولي السياسي:

لقد كان لظهور التلفزيون في أوائل الخمسينيات أثره على العلاقات التي تتخطى الحدود الوطنية ، بل وفتح التلفزيون بالتطورات التكنولوجية الحديثة . فنوات تغطي الكرة الأرضية كلها بالمعلومات والصور والأخبار وغيرها من البرامج وارتبط هذا التطور بأقمار الاتصال الصناعية ، كما نلاحظ أن دراسة الإعلام الدولي تعتمد أساساً على دراسة أساليب الاتصال الجماهيري وفنونه كالصحافة والإذاعة والدعاية والإعلام والعلاقات العامة وغيرها ، كما يعتمد الإعلام الدولي على دراسة العلاقات الدولية ، مما يجدر ذكره أن الإعلام خضع لثلاثة ثورات هي ثورة المطبعة ، وثورة الوكالات العامة للأنباء وثورة المخترعين الحديثة⁽²⁾

(1) منذر صالح جاسم الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 176 .

(2) منصور عثمان محمد زين ، الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، مرجع سابق ، ص 39 .

إن التلفزيون يعتبر من المقتنيات الضرورية في حياة الناس سواء للبرامج الإخبارية والترفيهية أو السياسية ، وتركز الدول على التلفزيون كوسيلة إعلام جماهيري هامة في توجيه السياسة والتأثير في الحياة السياسية والرأي العام السياسي لدى الأفراد .

ورجوعا إلى الوراء نجد أن مع بداية ظهور التلفزيون كانت نصف الأسر تقريبا في أمريكا تمتلك جهاز تلفزيون وأقل من 10% في بريطانيا وفرنسا وأقل من 50% في ألمانيا الغربية ، وكانت الزيادة في إمتلاك أجهزة التلفزيون توازي بشكل كبير اعتماد الجمهور المتزايد على التلفزيون كمصدر للمعلومات السياسية وكلما ازداد أقبال الناس على مشاهدة التلفزيون ازدادت كمية المعلومات السياسية التي تقدمها هذه الوسيلة الإعلامية⁽¹⁾.

بدأ العمل ببرنامج الأخبار الوطنية الأمريكي في عام 1963م يوميا لمدة قصيرة ، ومع تطور التكنولوجيا وزيادة اهتمام مشاهدي التلفزيون اتسعت مدة فترة الأخبار وخاصة السياسة ، ووصل الحال إلى ما هو عليه الآن ، من بث تقارير إخبارية فورية وعالمية وخصوصاً في مجال الإعلام الدولي السياسي ، حيث أصبحت الفرصة سانحة للحصول على الأخبار على مدى أربع وعشرين ساعة يوميا من خلال تقنية الأقمار الصناعية كذلك في أوربا يحظي البث التلفزيوني بقسط كبير من الاخبار و المعلومات السياسية ، لأن الحكومات تشرف على محطات التلفزة المحلية ، مثل BBC في بريطانيا و ARD و ZDF في ألمانيا الغربية FR3 و A2 و TFI في فرنسا وتحظى السياسة بين الأخبار حوالي 35% من البرنامج الإخبارية في فرنسا وألمانيا وحوالي 25% في بريطانيا . كما أدى إعادة تنظيم التلفزيون الوطني الفرنسي عام 1974م إلى إعطاء التلفزيون ووسائل الإعلام الفرنسية استقلالية وحرية أكبر في العمل الإعلامي الدولي و السياسي ، ومع دخول خدمة الكابل و الأقمار الصناعية إلى وسائل الإعلام الدولي السياسي في أوربا ازدادت حرية البث التلفزيوني في حقل السياسة والإعلام الدولي السياسي .

(1) فاروق خالد ، مرجع سابق ، ص 149.

وفي عالمنا العربي حيث المشاكل السياسية الهائلة في منطقة الشرق الأوسط ، نجد أن الناس يقبلون بشكل كبير علي البرامج السياسية من قبل التلفزيون سواء بمتابعة BBC أو CNN أو قنوات فضائية عربية متخصصة في البرامج الإخبارية وخاصة السياسة وأخبار الساعة مثل قنوات الجزيرة وMBC والعربية التي أخذت في الاونة الأخيرة تلعب دوراً هاماً في الإعلام الدولي السياسي ، وحيث أن التلفزيون يلعب دوراً هاماً في تثقيف الجماهير سواء في الغرب أو دول العالم الثالث ، وإن التلفزيون مصدر معلومات هامة وأكثر استخداماً إلا أن ذلك لا يعني التقليل من دور وسائل الإعلام الأخرى مثل الصحف والمجلات والإذاعة وشبكة الانترنت إن مصادر المعلومات خصوصاً السياسية منها أصبحت متنوعة وزاد اقبال الناس على وسائل الإعلام تتبعاً للأخبار السياسية مما يعني إن وسائل الإعلام تعمل على وجود وعي لدى الجماهير في حقل الشؤون السياسية وتضع الشعوب الغربية المسئولية على حل المشاكل الاجتماعية والاقتصادية على عاتق حكوماتها وهذا الحاصل في دول العالم الثالث الآن بسبب موجات ارتفاع الأسعار الزهيدة وعلي أي حال فإن صلة السياسة المتزايدة بالمواطن الفرد تستلزم أن تدفع هذه الصلة الى المزيد من الاهتمام بالسياسة بأنواعها العامة ويعتبر التلفزيون ركناً أساسياً هاماً في توصيل الأخبار السياسية والتفاعل مع الجماهير⁽¹⁾

إن هنالك قضايا مرتبطة بالإعلام الدولي أهمها ما يلي :

(1) فاروق خالد، مرجع سابق ، ص151 .

1-تمركز الأخبار والمعلومات :

وتقوم هذه القضية على فكرة محيط الدائرة أو نموذج المركز والذي يقسم دول العالم إلى دول المركز وتمثله الدول الصناعية الكبرى ، ودول العالم الأول أو المهيمنة ، ودول المحيط وتمثله الدول التابعة مثل دول العالم الثالث وتتلخص أبعاد هذه القضية في الآتي:

(أ) كثرة الأخبار والأحداث التي تهتم بتغطيتها المؤسسات الإعلامية في دول المركز

(ب) تمثل أخبار دول المركز نسبة كبيرة من الأخبار التي تداع داخل دول المحيط والعكس غير صحيح .

(ج) يوجد تناقض كبيراً في نسب تبادل الأخبار بين المركز ودول المحيط.

(د) لا يوجد تبادل أخباري بنسب مقبولة بين دول المحيط حيث تفتقد الاتصال الاعلامي الدولي المباشر نتيجة لظروف استعمارية .

2-التدفق الرأسي للمعلومات و الأخبار:

تتركز هذه القضية على أن التدفق للأخبار والمعلومات يتجه رأسياً من الشمال إلى الجنوب أي من الدول المتقدمة إلى الدول النامية أو الأقل نمواً وكذلك تدفق أفقي بين دول الشمال لتغذية بعضها البعض بالمعلومات والأخبار على الرغم من وجود تدفق ضعيف المستوى بين دول الجنوب إلى الشمال إلا أنه أقل من الاتجاه العكسي حيث يأخذ التدفق اتجاهاً دائرياً حيث أن الأخبار التي يقوم بها المراسلون بجمعها من دول الجنوب يتم إرسالها إلى دول الشمال لإعدادها وتحريرها قبل إعادة بثها مرة أخرى إلى وسائل الإعلام في دول الجنوب.

3-التبعية الإعلامية :

وتقوم هذه التبعية على ثلاث محددات :

(أ) التحيز الكمي:

حيث أن الأخبار المتصلة بالدول النامية التي تنقلها مصادر الأخبار والمعلومات لا تزيد عن ربع ما تقدمه وكالات الأنباء الدولية .

(ب) التحيز الكيفي :

حيث أن غالبية الأخبار والمعلومات التي تقدمها مصادر الأخبار المختلفة خاصة عن دول الجنوب أو دول العالم الثالث تنتم بالسلبية وتؤكد على الصراع والتوتر والفساد والكوارث وغيرها من السلبيات ولا تلتفت إلى الإيجابيات في هذه الدول.

(ج) عدم الالتزام بالحياد والموضوعية:

حيث تتخذ الأخبار و المعلومات اتجاها مع أو ضد موقف معين دون مراعاة لعناصر الأخبار المتمثلة في الصدق والدقة والوضوح والموضوعية .

4- التدفق المثلث:

تقوم هذه القضية علي تقسيم دول الشمال إلى شرق وغرب ويتم ربط كليهما بالجنوب ، ويهتم كل من دول الشرق والغرب ببيت إذاعة الأخبار والمعلومات الهامة بالنسبة لها ، بينما تخصص وسائل الإعلام في دول الجنوب الجزء الأكبر من تغطيتها الإعلامية لدول الشمال ، حيث أكدت معظم الدراسات أن دول أوروبا الغربية تحظى باهتمام كل دول العالم وتحتل مكان الصدارة في تغطيتها الإخبارية ، وتبرز أخبار أوروبا الغربية وأمريكا كأخبار رئيسية في وسائل إعلام العالم أجمع .

5- الاحترق الثقافي :

ويقوم على محاولة التأثير في المواقف والاتجاهات وكذلك التأثير الثقافي والمحاولات المتعددة لتسويه الحقائق والمعلومات وتزييف صورة الحياة وبت الأوهام وأنماط جديدة من المعتقدات والسلوكيات . غير المألوفة الدول المختلفة ، ويهدف الأختراق الثقافي إلي الآتي:

(أ) إحلال المنتج الإعلامي الأجنبي باختلاف نوعياته محل المنتج الوطني .

(ب) التشكيك في بعض الركائز الأساسية التي تقوم عليها ثقافات الدول .

(ج) التأثير السلبي في التوجهات السياسية المرتبطة بالمصالح الوطنية والقومية⁽¹⁾.

* أسس ومرتكزات ومبادئ الإعلام الخارجي :

إن الإعلام الخارجي يرتكز على أسس ومبادئ تتعلق بمصالح كل دولة من دول العالم ومعتقدات وقيم شعوبها وبالتالي تختلف الوسائل والأهداف حسب

(1) منصور عثمان محمد زين ، الاعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، مرجع سابق ، ص 47 .

الظروف والأوضاع الدولية ، وإذا كان الإعلام وسيلة من وسائل السياسة الخارجية فإنه مع غيره من الوسائل يعمل على تحقيق أهداف السياسة وتتمثل هذه الأهداف باختلاف وزن الدولة ودورها في النظام الدولي بالإضافة إلى قوة الإعلام الدولي والوسائل الأخرى والدعاية مهما بلغت من قوة تعد انعكاساً للأوضاع وتأثيرها عليها وتأثيرها بها ، إذ لا يستطيع الإعلام الدولي بفضل العوامل العسكرية والسياسة و الاقتصادية الدولية بالإضافة للظروف المحلية أن يدعى أفكاراً ومعتقدات غير حقيقية مع مرتكزات المنطق الدعائي الأمر الذي يؤدي إلى رسوخه في ذهن المستقبل الأجنبي للرسالة الدعائية ، وعندما تنشب الأزمات تصل أهمية السياسة الخارجية النقطة القصوى وبالتالي يزداد الاهتمام بالوسائل المختلفة للسياسة الخارجية ومنها الاعلام الخارجي⁽¹⁾.

وهو الاتصال السياسي الذي يستخدم من قبل الدول والحكومات والمنظمات الدولية عبر الحدود السياسية بين الدول من أجل تحقيق أهداف محددة ، ويعتبر الاتصال الدولي أحد أدوات تنفيذ السياسات الخارجية التي تعتمد أيضاً استخدام الأدوات الاقتصادية و العسكرية والدبلوماسية لتحقيق أهدافها والسياسة الخارجية للدولة هي مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذها الدولة بخصوص علاقاتها مع الدول الأخرى لتحقيق مصالحها القومية للدولة ويمكن التمييز بين أربعة أنواع من أنواع الاتصال السياسي الدولي من حيث الأدوات والأهداف والمجالات وهي:

1-الاتصال الرسمي المؤسسي :

وهو ذلك النوع من الاتصال الدولي التي تقوم به أجهزة رسمية كالسفارات والملحقات والمكاتب الإعلامية للدول والمنظمات الدولية في مناطق العالم المختلفة.

(1) منصور عثمان محمد زين ، الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان مرجع سابق ، ص40 .

2-الاتصالات على المستوى القيادي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الدولي الذي يتولاه رؤساء الدول ورؤساء الوزارات وكبار المسؤولين الدوليين في زيارتهم الرسمية ، وعادة ما يستخدمون وسائل الاتصال المتاحة من أجل شرح سياساتهم وعرض قضايا بلادهم على الرأي العالمي وفي الدول الغنية .

3-الاتصالات المؤسسية غير الرسمية :

وهي الاتصالات الدولية عبر الحدود والقومية والتي بها منظمات أهلية هدفها تحسين التفاهم بين الدول أو تعزيز الجهود الدولية وتعبئة الرأي العام باتجاه قضايا عالمية مثل الجماعات البيئية ، وحقوق الإنسان ، والحركات النسائية وغيرها .

4-الاتصالات الفردية :

وهي التي يقوم يقوم بها الأفراد في رحلاتهم وأشعارهم أو إقامتهم خارج دولهم كالسياح والطلاب ورجال الأعمال أو التجار والباحثين وهو من الاتصالات الدولية الفاعلة والمؤثرة على مستوى القاعدة الجماهيرية وميزته أنه لا يخضع للرقابة السياسية المباشرة ، وهو يسهم في نقل الأفكار والآراء السياسية أو التفاعل بين الثقافات وشعوب العالم ودولها وفي هذا الشأن يشار إلى دور الجاليات القومية أو الدينية في ميدان الاتصال بأشكاله الثقافية أو السياسة⁽¹⁾.

ومن هنا تفاعل إمكانات الدول العسكرية والسياسية والاقتصادية والخصائص السلوكية للرأي العام مع الوسيلة الدعائية ، فتؤثر وتتأثر بها ، ومع اشتداد الأزمات يزداد الإقبال على التعرف على الأشياء والمواقف وأهمية تعبير الرموز والمعاني للأوضاع القائمة ، ومن هنا يبرز أهمية دور البناء النفسي للأفراد وإمكانية التأثير عليه ، وفي وقت الأزمات تزداد حساسية الخواص العقلية والنفسية المتصلة بعملية التفكير من حيث استعانة العقل والرموز والأنماط والتجسيد والميل على التبرير مع تعقد الظروف السلوكية الخاصة بلجوء الدعاية للتكرار والملاحقة ، ولقد كان للتطور الذي حدث في وسائل الاتصال أثر في ارتباط العالم بعضه البعض ، الأمر الذي ساهم في تقوية الدور الذي يقوم به الاتصال الدولي ، رغم اختلاف النظم السياسية

(1) محمد حمدان المصالحه ، الاتصال السياسي ، ط2 ، (دار وائل للنشر ، 1422هـ-2002م) ص 67 .

ودرجة النمو الاقتصادية كما أن احتكار الاتصال الجماهيري الدولي مشكلته تفاعل الدول ذات الإمكانيات المحدودة في وقت دخل فيه العالم عصر العالمية وقد احدث اختراع الوسائل الفنية الخاصة بارسال الرموز تغيرات ثورية ومكنت سيل الاتصال العديدة من أحداث تغيرات كبيرة في الثقافة الإنسانية بصفة عامة ، فالاتصال الجماهيري أحد العمليات الاجتماعية وهو جزء لا يتجزء من النظام الاجتماعي ، وهكذا فإن الهدف ليس هو تغيير آراء الشعوب والتأثير علي أفكارهم ومعتقداتهم ، وإنما خلق المواقف السياسية و النفسية التي تساعد في تغيير سلوك هذه الشعوب ككل والجماعات الفردية أو حتى الحاكمة للدول الأخرى ، وبالتالي نقل هذا التفكير إلى مرحلة التصرف ويتمشى هذا مع القول إن الإعلام دون سياسة فالإعلام هو إعلام عن حقائق وسياسات وهذه الحقائق لا ترسمها الوسائل لكن تنقلها (1) .

بينما يتسم الإعلام الخارجي بمجموعة من السمات والخصائص والتي يمكن

ايجازها في الآتي :

1-يمثل الإعلام الخارجي شكلا من أشكال الاحتكاك والتزاوج بين الثقافات والحضارات المختلفة مما يؤدي إلى تحقيق التقدم والنهضة لمختلف شعوب العالم في كافة المجالات .

2-يعد الإعلام الخارجي وسيلة مهمة من وسائل السياسة الخارجية ، ويعمل مع غيره من الوسائل على تحقيق أهداف هذه السياسة .

3-يتسم الإعلام الخارجي باختراقه للحواجز والحدود بين الدول والشعوب خاصة بعد التقدم المذهل الذي شهده العالم في مجال الأقمار الصناعية .

4-يركز الإعلام الخارجي في كثير من الأحيان على الجماعات المؤثرة في النظم السياسية المختلفة كرجال الأحزاب وأعضاء البرلمان والناشطين في حقوق الإنسان ومختلف المؤسسات المؤثرة في صنع القرار السياسي .

5-يتسم الإعلام الخارجي بأنه إعلام موجه بشكل مخطط ومقصود وليس بشكل ارتجالي أو عفوي .

(1) منصور عثمان محمد زين ، الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، مرجع سابق ، ص 41 .

6- تبدو أهمية وفاعلية الإعلام الخارجي في أوقات الحروب والأزمات حيث يسعى إلى تعبئة الكراهية ضد العدو والحفاظ على صداقة الصديق والحصول على تعاون المحايدون وتحطيم الروح المعنوية لجمهور الدولة المعادية .

7- يعتبر الإعلام الخارجي في بعض الأحيان مزيجاً من الدعاية والإعلام قد يمكن أن نطلق عليه الإعلام الدعائي الدولي .

8- تحدد كل دولة لإعلامها الخارجي جمهوراً مستهدفاً قد يتمثل في جمهور يقطن منطقة جغرافية كغرب أوروبا أو شمال أمريكا أو شرق آسيا ، وقد يتمثل لجمهور في مواطني الدولة المقيمين بالخارج أو المهاجرين منها لربطهم بالوطن الأم .

9- يرتبط الإعلام الخارجي في أذهان الخبراء والعامّة على حدٍ سواء بالبحث الإذاعي المسموع والمرئي أكثر من ارتباطه بالصحافة المطبوعة التي قد تتعرض للمصادرة والمنع والرقابة من جانب الأجهزة الحكومية على الحدود ، وتعتبر الإذاعات الموجهة والشبكات الفضائية من أهم وسائل الإعلام الدولي .

10- يهدف الإعلام الخارجي للمنظمات الدولية إلى المساهمة في تحقيق أهدافها، وغالباً ما ترتبط هذه الأهداف بتحقيق السلام العالمي والتعاون الدولي من خلال نشر رسالتها الإعلامية على نطاق عالمي بالوسائل المختلفة .

11- يرتبط الحديث عن الإعلام الخارجي في كثير من الأحيان بقضايا تثير اهتمام المثقفين وقادة الرأي مثل : الغزو الثقافي والتبعية الإعلامية والتدفق الرأسي للأخبار والمعلومات والتحيز للتغطية الإخبارية للأحداث المهمة وغيرها من القضايا .

12- يقوم الإعلام الخارجي في بعض الأحيان بوظيفة تمثيلية ، وذلك بتمثيل الدولة أو المنظمة التي ينتمي إليها أو ينوب عنها ، ويتولى هذه المهمة المستشارون والملحقون الإعلاميون في سفارة الدولة و المنظمات الإقليمية للأمم المتحدة وجامعة الدول العربية .

13- يتسم الإعلام الخارجي الذي تتولاه الدول النامية بعدة سمات وخصائص كما يقول الدكتور محمد العويني بما يلي :

-عدم الإلمام بالعلاقة بين التخطيط السياسي والتخطيط الدعائي على المستوى الدولي .

-ندرة توفر الكوادر الإعلامية الصالحة لممارسة الإعلام الدولي .
-اختبار الكوادر الإعلامية الدولية وفقا لشروط لا تتصل بالكفاءة في كثير من الأحيان .

-ندرة الخلفية الأكاديمية للعاملين في الإعلام الدولي .
-عدم الربط في معظم الأحيان بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة .
عدم توفر الإمكانيات المالية ، وإذا توفرت بشكل معين يساء استخدامها .
-عدم الاهتمام بدراسة المردود الإعلامي .
-عدم صياغة منطق اعلامي ملائم ومتطور .
-عدم اهتمام المؤسسات الاعلامية في الدول النامية بدراسة الدعاية الدولية والدعاية المضادة والتخطيط الدعائي التحليل الدعائي .
-عدم وجود تعاون كاف بين المؤسسات العلمية الإعلامية والأجهزة الإعلامية⁽¹⁾ .

* مستوى وأشكال الاتصال السياسي :

يعتبر الاتصال السياسي من الأدوات الرئيسية التي يعول عليه أي نظام سياسي ، لذلك فإن الحكومات تستخدم ما يمكنها من وسائل اتصالية متاحة من أجل أن تتعرف على الاتجاهات السائدة في الوسط الجماهيري ، كما أنها تنقل للرأي العام المحلي كل ما تعتقد بأهميته للحصول على التأييد الشعبي لسياساتها وقراراتها المتعلقة بالأوضاع الداخلية وفي المجال الخارجي . ويستخدم النظام السياسي وسائل الاتصال لتحقيق الأهداف الآتية:

1-التثقيف السياسي:

تحرص الأنظمة الشمولية للاستعمال المكثف لوسائل الاتصال من أجل تنشئة جماهيرها الوطنية بهدف خلق وعي سياسي لديها بشأن قضايا معينة .

2-تأثيرات اتجاهات الرأي العام :

(1) منصور عثمان محمد زين ، الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ،مرجع سابق ، ص 44 .

حيث تعمل أنظمة الحكم علي استخدام وسائل الاتصال من أجل توجيه الرأي العام المحلي وتحديد مواقفه المساندة لسياستها وبرامجها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ومحاولة إضعاف ظاهرة الرفض والمعارضة لهذه السياسات .

3-الرقابة على الحكومة :

في المقابل فإن الوظيفة السياسية للاتصال تؤكد ما تقوم به وسائل الاتصال من نقل لآراء الأفراد والجماعات والقوى السياسية من شأنها أن تصل إلى متخذي القرار الذين بدورهم قد يقومون بتعديل ومراجعة سياساتهم وقراراتهم في ضوء ما تعرضه وسائل الاتصال من القاعدة الشعبية بمختلف شرائحها وهذا من شأنه أن يؤدي غرضاً مزدوجاً .

4-التسويق السياسي :

وهو محاولة عرض الأفكار و المواقف على الجمهور المتلقي عبر وسائل الاتصال بهدف تسويقها والتسليم بها ، وهنا فإن السياسيين في عملهم هذا إنما يشبهون في عرض أفكارهم اصحاب المتاجر حينما يعرضون سلعهم بطريقة جذابة ومؤثرة على الجمهور بهدف الترويج لها وبيعها.

لذا فإن وسائل الاتصال تلعب دوراً مهماً في تشكيل المواقف وتوجيه السلوكيات الانتخابية للأفراد حينما تقوم بعرضها للأشخاص والأفكار وتعرض على الجمهور أن يحدد أولوياته فيما تعرضه الوسائل الإعلامية ، وقد اثبتت وسائل الاتصال لا سيما محطات التلفزة دورها الفعال في حملات الانتخابات⁽¹⁾.

إن الاتصال السياسي داخل النظام السياسي أيضا يشبه النظام العصبي في الجسم البشري ، وأن أي نظام حكم يحرص على استعداده واستمراره بحاجة إلى وجود شبكة الاتصالات تقوم بفك الإشارات من مراكز الضبط المختلفة إلى الوحدات التي بدورها ، بعد أن تقوم بالأداء تعيد الرسائل إلى مركز الضبط ، فإذا ما وصلت الرسائل المناسبة إلى الملتقى المناسب وتم فهمها بوضوح فإن هذه الرسائل تحدث الأثر المناسب المطلوب ، وهي عملية الإعاقه لها بالقوة ، بل تشبه ادخال المفتاح

(1) محمد حمدان المصالحة ، مرجع سابق ، ص 59 .

في الثقب المناسب له الذي لن يحتاج حينئذ إلى قوة ليدور بعض دخوله في المكان المخصص له.

إن الاتصال السياسي الداخلي هو لغة سياسية يستخدمها السياسيون ومن هم في حكمهم من حيث الرغبة في ممارسة النفوذ والسلطة على الآخرين من أفراد أو جماعات ، من أجل مخاطبة المحكومين والتابعين لهم ولمنظماتهم بهدف خلق علاقة تأييد أو ولاءهم ، وهو يختلف عن الاتصال الخارجي الدولي من عدة أوجه:

1-الاتصال الداخلي يمكنه أن يحقق قدراً من التجانس الاتصالي الذاتي باستخدام الرقابة ، بينما يتغير ذلك بالتشبيه للاتصال الخارجي .

2-إن الاتصال السياسي يجري في إطار الدولة والأمة ، بينما الاتصال الدولي يجري عبر الحدود الدولية أي بين الدول ذاتها ، وبالتالي فإن الجمهور المستهدف يختلف في الحالتين.

3-الاتصال السياسي الداخلي يهدف إلى تدعيم علاقة الولاء والتأييد بين المرسل و المستقبل أما الاتصال الدولي فهو يهدف إلى دعم السياسات الخارجية للدول أو قضاياها الوطنية على الصعيد الدولي⁽¹⁾.

يأخذ الاتصال الدولي كأداة للسياسة الخارجية وتحقيق أهدافها علي الصعيد الدول عدة أشكال تؤدي وظائف محددة للقائمين على استخدام الاتصال الدولي وهي كما يلي :

1-الإعلام :

وهو يعني القيام ، عبر وسائل الاتصال المتاحة ، بتزويد الجمهور المستقبل بالمعلومات حول القضايا و الموضوعات التي يرغب المرسل التعريف بها في وسط معين ، ويهدف بالمادة الإعلامية أن يقنع الجمهور المتلقي بالخصائص كما يراها القائم بالاتصال ، وقد تركز علي فئة وشريحة من الجمهور أو علي كل فئاته في آن واحد ، وعليه يمكن أن نميز بين نوعين رئيسيين من الإعلام كأداة اتصالية سياسية :

أ) الاتصال التضييلي :

(1) محمد حمدان المصالحة ، مرجع سابق ، ص 62 .

وتتنصب غايته علي صرف الانتباه عن عنصر الحقيقة في موضوع معين أو إخفائها عن الجمهور المستقبل ووسائله هي التلوين والرمز و التقييم أو الاجتراء في نقل المعلومات عن الحدث وعن سياسة معينة في ظرف زمن محدد وهذا النوع من الاتصال ليس إعلاماً دائماً بل هو إعلام مناسب تميله الحاجات والظروف أكثر من كونه منهجاً ثابتاً في اية سياسة للاتصال الدولي وغالبا ما تبرز الحاجة إليه ابان الأزمات السياسية وفي أوقات الحروب الداخلية أو الدولية .

(ب) الاتصال الموضوعي :

وفيه يقوم المرسل ببث المعلومات عبر وسائل الإعلام عن حدث معين بحيث يتركز اهتمامه علي ايراد الحقائق كما هي دون تضليل ، وهناك علاقة تتناسب بين الإعلام الموضوعي وطبيعة الحدث تؤثر بصورة أو بأخرى على إيراد الحقيقة طبقاً لرؤية صاحب السياسة الإعلامية لها وأثر ذلك على مصالحه .

2-الدعاية :

وهي المادة الاتصالية التي يقصد مرسلها تضخيم الأثر الذي يريده من وراء إرسال المعلومات ، عبر وسائل الإعلام وهي معنية أساسا في ممارسة الضغوط النفسية العاطفية على الجهات المستهدفة ، وتعريف الدعاية بأنها الجهود الاتصالية المقصودة والمديرة التي يقوم بها الداعية مستهدفا نقل معلومات ونشر أفكار واتجاهات معينة ثم أعدادها وصياغتها من حيث المضمون والشكل وطريقة العرض وبأسلوب يؤدي إلى احداث تأثير مقصود علي سلوكيات ومعلومات فئات محددة من الناس وآرائهم بتعرض السيطرة على الرأي العام والتحكم في السلوك الاجتماعي للجمهور ويستخدم القائمون على الدعاية السياسية ، والتي تعد من وظائف الاتصال الأولي في خدمة السياسة الخارجية للدول إبان السلم والحرب مجموعة من الأساليب الدعائية كما يحققون مقاصدهم ومن أهم هذه الوسائل :

(أ) التحريف واختلاق الأكاذيب .

(ب) التكرار وبه يضمن الداعية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس .

(ج) التلميح والغمز والربط الإيحائي :

وهو اتهام يوجه إلى جهة معينة بشكل غير صريح .

(د) الوضوح والبساطة :

في عرض الأفكار لأن التعقيد يبعث على الملل ويمنع المستقبل للعزوف عنها .

(هـ) اختيار الوقت المناسب :

بحيث تشن الحملات الدعائية في الظروف المواتية .

(و) خلق الارتباك والفوضى لدى الطرف المستهدف .

(ز) اسلوب بالون الاختبار : والذي يستخدم أداة لجس نبض الرأي العام.

وتصنف الدعاية السياسية إلى دعاية إستراتيجية وهو الموجه إلى الشعوب المعادية ويطلق عليها اسم الحرب النفسية ، وهناك أيضا الدعاية التكتيكية وتتعلق بمجموعة من الخطط الموجهة إلى جمهور معين ، وهناك الدعاية الهجومية التي تهدف إلى وقف أي نشاط لا يرغب فيه القائم بالدعاية وتقابلها الدعاية الدفاعية التي تفند وتحبط الدعاية الهجومية⁽¹⁾ .

*** تأثير وسائل الإعلام على صنع القرار السياسي :**

توجد علاقة ارتباطية بين وسائل الإعلام الجماهيري والمؤسسات السياسية أي أن هناك وسائل الإعلام هي الوسيط الناقل بين المؤسسات السياسية والجمهور المتلقي ويسير الإعلام الجماهيري في إطار النظام السياسي وأن أتخذ عدة أشكال مختلفة ، ومن المفروض أن تكرار العملية الاتصالية يأخذ في الاعتبار رد فعل الجمهور المتلقي ومدى فهمه للرسالة وهناك علاقة بين المضامين الإعلامية من جانب والذاتية الثقافية من جانب آخر عندما يتم الاعتماد علي برامج من دول تنتمي إلى ثقافات أخرى وتعمل على نشرها في إطار تحقيق أهدافها السياسية وهذا يثير قضية الرقابة على الإعلام التي يقوم بها الإعلام السياسي .

ويبين التعرض المنخفض لوسائل الإعلام في النظام السياسي ، أن الجمهور المتلقي يرى أن الاتصال الخاص بالمؤسسات السياسية القائمة لا يتمشى مع اهتماماته الخاصة ، أما إذا زاد التعرض لهذه الوسائل فإن ذلك يعني أن الجمهور المتلقي يرى في ذلك تمشياً مع اهتماماته الخاصة و يتضح تأثير وسائل الإعلام في

(1) محمد حمدان المصالحة ، مرجع سابق ، ص 70 .

صنع القرارات ووضع السياسات الحكومية ، إذ إنها أصبحت أهم الوسائل المؤثرة في عالم اليوم ويمكن تفسير الأهمية في المجتمعات المختلفة بعلاقتها في صنع القرارات في ظل الرقابة والسيطرة الشديدة التي تمارسها الحكومات باختلاف أنواعها وبدرجات مختلفة على وسائل الإعلام⁽¹⁾.

لم يعد الإعلام في عصرنا الحالي يلعب دور الوسيط ومد قنوات الاتصال بين المنتج والمستهلك لنقل المعلومات والأفكار بل يتجاوز هذا الدور إلى أن يصبح المسؤول الأول عن صناعة الأحداث وقيادة مسار التطور في العالم . ولكون وسائل الإعلام تتحول الدور الأهم في صياغة تعديل الصورة الذهنية والمحرك الأساسي للسياسات العامة من هنا يأتي دورها في صناعة القرار السياسي الذي أصبح بفضل الإعلام وقنواته المتعددة والمتطورة عملية تشارك فيها مختلف فئات المجتمع المدني إضافة إلى تطوير مستوى عقلانية الفرد ورشده .

والقرار نظريا هو معالجة مشكلة تحتاج إلى حل وتوافر أكثر من حل بديل لكل منها منافع وعيوب ويتم اختيار احد هذه الحلول البديلة كي يصدر في شكل قرار من السلطة السياسية لتنتهي به المشكلة بطريقة ما. لذا فالقرارات موضوع اهتمام علوم كثيرة منها علم النفس و علم الاقتصاد والإدارة ومختلف فروع العلوم الإنسانية وتشكل المؤثرات البيئية التوجه العام للدولة وتتسم بالتعدد والتنوع والاختلاف منها ما هو ثابت كحقائق التاريخ والجغرافيا ، ومنها متغير فدرات الدولة الاقتصادية ومنتجات التكنولوجيا والتقدم العلمي ويطلق علي هذه المتغيرات اسم البيئة الداخلية للقرارات ، وهناك متغيرات دولية واقليمية لها تأثيراتها المتزايدة عليه تشكل البيئة الخارجية وسواء كانت بيئة القرار داخلية أم خارجية فإنها تتسم بالتداخل والتعقيد والعناصر المكونة لها سريعة التلاحق والتغيير خاصة وإن المتغيرات الدولية والثورة التكنولوجية الهائلة أعطت لهذه العناصر ابعادا جديدة لم تكن معهودة في السابق وأصبحت تشكل تحديات حقيقة أمام صانعي القرار بقدر ما ساهمت وتساهم في تسهيل وتسريع عملية صناعة القرار ، والإعلام في هذا العصر لم يعد صاحب تأثير في السياسات الدولية فقط ، بل تجاوز ذلك بكثير فهو فضلا عن مساهمته في

(1) منذر صالح جاسم الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 178 .

صياغة تلك السياسات أصبح بتدخل مباشرة في علاقات الأفراد بعضهم ببعض ويعمل على هيكلة وصياغة معتقدات الناس وتعديلها باستمرار وتجاوز مرحلة توصيف الأحداث ورصد تحولاتها وأصبح الشريك الأساسي في صناعة الأحداث بل أصبح يشغل المجال الشفاف بين العقل السياسي والثقافي ورد الفعل الجماهيري وأصبح ينظر إليه على أنه المعيار الذي تقاس به كفاءة الأداء العام للنظم السياسية القائمة أو لقياس مدى فاعلية أو صلاحية أي فكرة .

وتساعد وسائل الإعلام في تسهيل مهمة تقويم المعلومات أثناء عملية صناعة القرار كما تعمل على تحديد أولويات اهتمامات القادة السياسيين كما تحدد اهتمامات وأولويات الجماهير العامة اضافة إلى تقديم المعلومات إلى القادة متخذي القرارات للتأثير مع الخبراء و النخبة علي صانعي القرار ، واخيراً تقوم بنقل وتفسير القرارات للرأي العام⁽¹⁾.

(1) منذر صالح جاسم الزبيدي ، مرجع سابق . ، ص195 .

المبحث الثاني

سياسة السودان الخارجية قبل 30/ يونيو / 1989م

إن التوجيهات السياسية لكل دولة تنبثق من مجموع تصوراتها وإدراكاتها وقيمها بما لا ينفصل عن كيان وذات المجتمع وروحه ومحركاته التي تمتد عبر المظهر المادي المجرد إلى المقومات المعنوية فيه ، فسلوك الدولة في حركة علاقاتها الخارجية يصدر عن قرار ، والقرار سلوك سياسي يرتبط بتصوير وإدراك صانع القرار ، كما أن الصورة التي يكونها الشعب عن ماضيه هي مرجعه الوحيد في مواجهة المستقبل ، وعليه فإن تحليل مفهوم خبرة الشعب التاريخية تعود لمعرفة بناء الإطار الاستراتيجي لسياسة خارجية ، فالصدام بين دولة وأخرى هو في واقع الحال طرح بين تصورات ومدركات تجسدها أرادات الدول في شكل أسلوب أو أساليب معينة .

وعلى هذا الأساس فإن مصطلح السياسة الخارجية هو سلوك الدولة في علاقاتها الخارجية ، سواء كان ذلك السلوك على نحو ايجابي أو سلبي ، وهو سلوك تظهر موجهاته في ميكانيزمات وعملية اتخاذ القرار ذاته ، من حيث البحث في عوامل تشكيله البعيدة والتي تؤدي الترابط والاختلاف فيها إلى سلوك محدد.

والسياسة الخارجية لبلد ما هي مجموعة الأهداف السياسية التي تحدد كيفية تواصل هذا البلد مع البلدان الأخرى في العالم وبشكل عام تسعى الدول عبر سياساتها الخارجية إلى حماية مصالحها الوطنية وأمنها الداخلي وأهدافها الفكرية الأيدلوجية وازدهارها الاقتصادي ، وقد تحقق الدولة هذا الهدف عبر التعاون السلمي مع الأمم الأخرى أو عبر الحرب والعدوان والاستقلال للشعوب الأخرى ، وقد شهد القرن العشرين ارتفاعا ملحوظا في درجة أهمية السياسة الخارجية وأصبحت كل دول العالم اليوم تعتمد التواصل والتفاعل مع أية دولة أخرى بواسطة صيغة دبلوماسية¹.

إن السياسة الخارجية للدول امتداد طبيعي لأوضاعها ونظمها الداخلية لذا فإن أي تغيير بطي على النظام السياسي أو البيئة الاجتماعية للدولة ما يحدث تغيرا في مضمون وأسلوب سياساتها الخارجية وموقفها من القضايا الدولية ، فالمتابع لسياسة

¹ حسن عابدين ، علاقات السودان الخارجية ، في ضوء الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، ندوة أقيمت في مارس 2011م ، في إطار سلسلة منتديات الرصد ، تحت شعار : السودان وطن يسع الجميع ، ص1.

السودان الداخلية يجدها في الغالب عبارة عن صراعات طائفية أو عنصرية أو حزبية ، مما انعكس علي سياساته الخارجية التي خلت من اتباع سياسة خارجية محددة بل كان عبارة عن معالجات لازمات داخلية من خلال ارتباطات خارجية لتحمي النظام من خصومه الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

قديمًا كانت صلات السودان طيبة ، حيث كانت الصلات التجارية والعلاقات الدينية والحملات العسكرية ، تشير إلى قيام علاقات مستمرة بين السودان والعالم الخارجي خاصة الدول والممالك المجاورة وقد ازدهرت علاقات السودان الخارجية بصفة خاصة في عهد مملكة (مروي) ثم فترة (السنارية) وكانت كل منها تمثل مركزاً وسط بين شمال القارة الإفريقية وجنوبها وبين أجزاء القارة المختلفة ، وفي العهد التركي (1821-1885م) كانت فاتحة لعهد السيطرة الأجنبية على السودان التي استمرت حتى 1956م وفيه ظهرت السودان وحدة إدارية واحدة تخضع بسياسات يرسمها الأتراك في مصر ، وفي ظل الثورة المهديّة لم تكن الأوضاع تسمح بإنشاء علاقات دبلوماسية عادية مع العالم الخارجي لأن المهديّة كانت ثورة تحولت إلى دولة استمرت طوال تاريخها تحمل روح الثورة والصدام التابع من أسس عقائدية ، ثم تلي المهديّة فترة الحكم الثنائي الذي فقد السودان في ظلّه سيادته فلم تعد هناك حكومة سودانية تمارس السيادة سواء في إدارة الشؤون الداخلية أو العلاقات الخارجية ، وبعد الاستقلال بدأ السودان يرفع شعار السياسة التي سادت العالم الثالث مثل العمل من أجل السلام العالمي ، الوحدة الإفريقية ، الوحدة العربية ، عدم الانحياز الخ دون أن يمارس دور المشاركة العقلية لتحقيق تلك الشعارات⁽²⁾.

(1) حسن عابدين ، مرجع سابق ، ص 2 .

(2) كمال عباس فاشر ، سياسة السودان الخارجية ، بحث لدرجة الماجستير ، غير منشور ، جامعة الزعيم الأزهرى كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، 2006م ، ص 47 .

* سياسة السودان الخارجية 1956-1958م :

هذه الفترة تعتبر مهمة في تاريخ السودان الحديث لأنها فترة السيادة الوطنية بعد الاستقلال حيث أصبح السودان لأول مرة يملك قراره سواء كانت في الأمور الداخلية أو في تكوين علاقاته الخارجية ، كما كانت لبداية عمل وطني بجهود أبنائها ، وتميزت سياسة السودان الخارجية بالانفتاحية سعياً وراء الحصول على الاعترافات الدولية في البداية ثم بحثاً عن التنمية من خلال الحصول على مساعدات اقتصادية وعسكرية ، لذا كانت علاقاته عديدة مع كل الدول متى ما توفرت الفرصة المناسبة ، وقد سعى بصورة كبيرة وملفته للنظر في تكوين علاقة ودية مع الدول العربية والإسلامية في الوقت الذي ابتعد عن محيطه الإقليمي ، كما اهتم بإنشاء علاقات مع معسكرين دون تحفظات الحرب الباردة والاستقطاب الدولي (1) .

عندما نال السودان استقلاله وبدأ عملية البحث عن التنمية في ظل السيادة الوطنية ، أبرزت عوائق عديدة وقفت عائقاً أمام تحقيق ذلك مما أثرت سلباً عليه ، وتكمن هذه العوائق من طبيعة المجتمع السوداني نفسه في ذلك الوقت ، والسودان قطر تتعدد فيه الثقافات واللغات واللهجات ثم تتباين فيه أوجه النشاط الاقتصادي ومستوى الحياة الاجتماعية وتتعدد فيه الأصول العرقية والمعتقدات الدينية ، بالإضافة إلى ذلك كله كانت هناك سيادة الولاءات الحزبية التي نشأت مع تكوين الأحزاب السودانية على أساس طائفي خاصة أنها كانت دعامة للاستعمار الذي كان بدوره يدعمه من خلال تطويرها واشتراكها في العمل السياسي مما يؤكد التاريخ على أن الأحزاب السياسية والوحدات العسكرية قامت أصلاً من أجل تحقيق المصالح الاستعمارية في تمكين قبضتها السياسية على البلاد (2) .

بعد خروج المستعمر كان نظام الحكم في تلك الفترة نظاماً جمهورياً برلمانياً اعتبر دستور الحكم الذاتي دستوراً مؤقتاً للبلاد مع إدخال بعض التعديلات عليه وقد تميزت تلك الفترة بالصراعات بين الأحزاب السياسية بعد انشقاق الختمية عن الحزب الوطني الاتحادي بزعامة الرئيس الراحل اسماعيل الأزهري وتكوينهم لحزب الشعب

(1) كمال عباس فاشر ، مرجع سابق ، ص 48 .

(2) أكرام محمد صالح ، سياسة السودان الخارجية ، محاضرات لطلاب السنة الخامسة شرف بكلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، 2005م ..

الديمقراطي مما ترتب عليه قيام التعددية الحزبية بدلاً عن نظام الحزبيين الذي كان سائداً قبل الاستقلال⁽¹⁾ .

بالإضافة لظهور الأحزاب الشيوعية والعقائدية الأخرى ، وكل هذه الأحزاب كانت لهم تطلعات خارجية أسهمت بصورة كبيرة في توجيه علاقات السودان الخارجية خاصة نحو الدول العربية ، كما كانت سبباً لتوتر العلاقات مع بعض الدول المجاورة مثل حزب الأمة وعلاقته مع مصر ، أما الأوضاع في المؤسسة العسكرية فإنها عند الاستقلال تم سودنة القيادة وتولى ضباط سودانيين المناصب القيادية ومن ثم شرع في تطوير قوة دفاع السودان وأطلق عليها اسم الجيش السوداني ، وكان الأمل مسنود على اللواء أحمد عبد الوهاب وزملاءه في أن يخلقوا أرقى جيش في العالم الثالث لما يتمتعوا به من كفاءة لا تقل كفاءة جيوش الغرب والشرق ولكن وقفت الممارسات الحزبية عائقاً دون تحقيق ذلك⁽²⁾ .

واستمرت هذه الممارسات تشكل عائقاً بل وصلت كذلك كفاءة هذا الجيش الذي كان يضربون به المثل حيث ذكر احد الخبراء البريطانيين بأن الجيش السوداني عند خروجهم كان اقوي وأفضل جيش في أفريقيا ويرجع ذلك كونه تأسس وتدريب على أيدي البريطانيين⁽³⁾ .

كان الظلم الذي وقع علي أبناء الجنوب أبان سودنة الوظائف أثرت بصورة مباشرة في العلاقات بين الشمال والجنوب الذين اعتبروا عملية الجنوب منذ عام 1955م وعليه يمكن القول أن عدم الاستقرار في الحكومات البرلمانية الائتلافية في الفترة من 1956م إلى 1958م قد أدى إلى عدم الاتفاق بين الأحزاب السياسية على طبيعة السياسة الخارجية كانت وزارة الخارجية السودانية قليلة الخبرة وحديثة عهد بالعمل الدبلوماسي وذلك لأن تأسيسها كان قبيل السودان لاستقلاله ، فكانت مهمتها شاقة حيث كان من أهم واجباتها أن تجد للسودان مكانة بين الدول بعد أن تم استقلاله ، وكانت فكرة إنشاء الوزارة منذ توقيع اتفاقية تقرير المصير في فبراير 1953م إلا أنها لم تنشأ مع الاستقلال ، ولكن رأي الحكم المحلي أن مصلحة الوطن تقتضي سرعة إنشاء الوزارة لضرورة تمثيل السودان بين الدول وبعد إنشاء الوزارة تم

(1) إكرام محمد صالح مرجع سابق .

(2) محمد عبد الرحمن الفكي ، القوات المسلحة في خارج السودان ، ب ط، (المطبعة العسكرية الخرطوم ، ب ، ت) ، ص 30 .

(3) مركز الدراسات الاستراتيجية ، التقدير الاستراتيجي السوداني ، العدد الرابع ، (السودان الخرطوم 1997م) ص 354 .

اختيار (خليفة عباس) بالمكتب المساعد للحاكم العام ليكون الوكيل المساعد للخارجية فقام بالإشراف على إنشاء الوزارة على طريق الاستعانة بالدول حديثة الاستقلال والدول ذات الخبرة في النظم الوزارية من خلال مذكرات توضح الطرق المتبعة عند انشاءهم لوزارات الخارجية لدولهم ، وقد كان مؤتمر باندونغ هو أول لقاء رسمي للسودان مع العالم ، وقد استفاد الوفد الذي مثل السودان وجمع الكثير من المعلومات عن العمل في وزارة الخارجية خاصة في كل من الهند وباكستان ولبنان ، وتم تطبيق هذه المعلومات التي تتوافق مع المصلحة السودانية⁽¹⁾ . تمثيل السودان في أكثر من دولة⁽²⁾ .

ومن جانب السياسة اهتمت وزارة الخارجية بالتركيز على بناء علاقات خارجية أكثر من إتباع سياسة خارجية محددة ، فاهتمت بالجانب العملي دون التمسك بأي سياسة محددة طويلة الأمد ، فخلقت علاقات مع الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي ودول الكتلة الشرقية والغربية في وقت واحد ، كما اهتمت بمجموعة دول عدم الانحياز وأن كان ذلك ليس له دوافع عقائدية أو مبدئية ، وإنما ابتعادا عن خصومات الحرب الباردة⁽³⁾ .

والعلاقات التي أنشأتها الحكومات الائتلافية كانت غير مستقرة خاصة مع مصر الذي اتسمت علاقاته مع السودان بتوتر خاصة حول مشكلة مياه النيل وحلايب ، كما اتسمت بتحسين في مرات عديدة خاصة تجاه أزمة السويس ووقوف السودان مع مصر استخدمت حقها الطبيعي في استكمال سيادتها على أراضيها ، كما رفضت الاعتراف بحق مؤتمر لندن في الأمر الذي يخص مصر بشأن تأمين قناة السويس ، وفي إطار إنشاء علاقات مع الدول غابت الدول الإفريقية المجاورة تماما⁽⁴⁾ .

أما في مجال ارتباط السودان بالمنظمات الدولية ، فقد انضم لجامعة الدول العربية فور استقلاله عام 1956م ثم انضم للأمم المتحدة عام 1956م بعد

(1) محي الدين الحضري ، الوعد ، الجزء الرابع ، (دار الكواكبي بيروت لبنان ، ب ت) ، ص 1 .

(2) المرجع السابق ، ص 2 .

(3) عمر عبد الله حميدة ، دراسة ونقد تحليل المشاركة السياسية في الفكر السياسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 1996م ، ص 121 .

(4) عمر عبد الله حميدة ، مرجع سابق ، ص 122 .

الاستقلال ، لكن لم يكن للسودان دوراً متميزاً في تلك المنظمات لأنه في تلك الفترة كانت بداية استقلاله وبيحث عن ترتيب أوضاعه الداخلية⁽¹⁾.

* سياسة السودان الخارجية في فترة إبراهيم عبود :

بعد أن تسلّم الفريق ابراهيم عبود السلطة قام بتعطيل الدستور وحل البرلمان وأعلن حالة الطوارئ في البلاد وأدخل مجموعة من التغييرات على السياسة الداخلية مما كان لها أثر واضح في سياسته الخارجية وفي يوم 1958/11/29م أصدر أحمد خير المحامي وزير الخارجية بياناً في السياسة الخارجية مما كان لها أثر واضح في سياسته الخارجية لحكومة جديدة حيث أبان أن الحكومة ملتزمة بالقانون الدولي وميثاق الأمم المتحدة وجامعة الدول العربية ، ومراعاة تنفيذ كل الاتفاقيات التي ارتبطت بها الحكومة السودانية عقب الاستقلال ، وأن فهم السودان للسلام هو الابتعاد عن الاحلاف العسكرية التي تهدد السلام العالمي ، والعمل على تسخير العلم لصالح حكومة السلام واحترام حقوق الإنسان وحرية من غير اعتبار للدين أو اللون أو المذهب⁽²⁾.

كما أقرت الحكومة الالتزام بمقررات مؤتمر بانديونغ عام 1955م والمبادئ الرئيسية التي أقرها والتي تتمثل في احترام استقلال الدول وعدم التدخل في شؤونها الداخلية والتبادل التجاري والثقافي لتدعيم أوامر السلام في التطبيق العملي وعلي الصعيد الإقليمي نجد أن علاقته التجارية كانت موجهة في المقام الأول نحو الدول العربية أكثر من الدول الأفريقية وذلك بسبب تأييد الدول الأفريقية لحركات التمرد بجنوب السودان ، إذ كانت علاقات السودان مع الدول العربية كبيرة جداً خاصة مع مصر ، ووعدت بأن تحافظ على أواصر العلاقة مع الدول العربية بما يحقق مصالح السودان المشتركة مع هذه الدول في حدود ميثاق الجامعة العربية ، واستطاعت أن تقوم بمجهود كبير في الميادين والتعاون بغرض تحرير الوطن العربي ودعم السلام وتوحيد صف العرب والمحافظة عليه والوقوف مع قضاياها ، من هنا يمكن القول أن السياسة الخارجية للسودان مع شقيقاتها من الدول العربية هي سياسة

(1) أكرم محمد صالح ، محاضرات ، ب ص .

(2) ايمن كمال أمين السيد ، الحكومة العسكرية الأولى في السودان ، 1958-1964م ، بحث لنيل درجة الدكتوراه ، في تاريخ السودان الحديث (غير منشور) جامعة النيلين ، كلية الآداب قسم التاريخ ، ب ت ، ص 108

طيبة وودية لم يعكر صفوها شيء يذكر ما عدا علاقتها مع مصر التي كانت متوترة قبل حكم الفريق عبود⁽¹⁾.

ومن الأحداث التي كان لها عظيم الأثر علي سياسة السودان الخارجية وعلاقاته مع دول الجوار هي اتفاقية مياه النيل 1959م ومشكلة جنوب السودان ومع الاستقلال كان السودان يأمل إلى إضافة مياه لزيادة رقعة مشروع الجزيرة وقيام مشروع المناقل إلى حيث إنشاء خزان الرصيرص ولكن مصر تشددت مما اضطر السودان إلى إلغاء اتفاقية 1929م من جانب واحد وتدهورت العلاقات بين البلدين ولكن قطعت أحداث حرب السويس على هذا التدهور في قضية مياه النيل في ظل هذه الظروف السياسية التي تمر بها مصر⁽²⁾.

إلا أن الخلاف كان قائم ولكن كامن ، واستمر الخلاف بين مصر والسودان حول مياه النيل حتى مجيء الحكومة العسكرية بقيادة إبراهيم عبود التي أعلنت التفاوض مع مصر بغرض الوصول لاتفاق فيما يخص موضوع مياه النيل في عام 1959م وأعلنت رسمياً في 1959/11/8م توقيع البلدين للاتفاقية بالإضافة لتوقيع الاتفاقية الثقافية والتجارية بينهما ، وقد كانت اتفاقية مياه النيل من أجل الرغبة في التوسيع الزراعي بين البلدين الذي يستلزم الاستفادة القصوى من مياه النيل وقد عبر الرئيسان (عبود و ناصر) عن فرحتهما بتوصيل بلديهما للاتفاقية⁽³⁾.

وقد واجهت هذه الاتفاقية من جانب السودان وخارجها ، وفي السودان تشككت واعترضت قطاعات كبيرة من الشعب حول قانون وشريعة الاتفاق الذي ابرم في عهد الحكم العسكري وافتقاره للتعويض الشعبي ، وفي عدالة الاتفاقية نفسها ، وفي الحصة التي حصل عليها السودان وفي غمر أراضي عزيزة وغالية من أرض السودان وفي التعويض المالي عنها والتي ألحقت بالاتفاقية⁽⁴⁾.

كما أثار انفراد الدولتين بتقسيم مياه النيل رغم اعترافهم في الاتفاقية بحقوق الدول النيلية الأخرى أثار اعتراض تلك الدول وكان لا تزال تحت السيطرة الأجنبية ما عدا اثيوبيا فهبت كلها رافضة لتلك الاتفاقية هكذا التفت كل هذه الدوائر من داخل

(1) إيمان كمال أمين السيد، مرجع سابق ، ص 109.
(2) بكري اسماعيل الأزهرى ، العلاقات السودانية المصرية 1969-1985م بحث ماجستير (غير منشور) جامعة الخرطوم - كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ، شعبة العلوم السياسية ، أغسطس 2000م ، ص 120 .
(3) إيمان كمال أمين السيد ، مرجع سابق ، ص 161 .
(4) بكري اسماعيل الأزهرى ، قضايا دولية معاصرة ، مرجع سابق ، ص 121 .

مصر ومن داخل السودان ومن دول حوض النيل والدوائر الأجنبية رغم تباين متطلبات مراميها وحجمها في حملة التشكيك في اتفاقية مياه النيل لعام 1959م وفي مشروع السد العالي ، وقد أدى هذا كله إلى خلق حساسيات وشكوك في مسألة المياه بين هذه الدول وأثارت مشاعر تلك الدول وأدت إلى كثير من الجمود في العلاقات في شؤون مياه النيل خاصة بين السودان وتلك الدول النيلية⁽¹⁾.

أما في إطار الدول الأفريقية جنوب الصحراء فإن سياسة السودان الخارجية في فترة الفريق عبود كانت غير واضحة ، فقد تميزت علاقة السودان مع دول الجوار في البداية بنوع من الصداقة المتبادلة خاصة بين اثيوبيا والكنغو ، ولكن فيما بعد تدهورت العلاقات حتى مع هذه الدولتين ، وبدأت الحوادث على الحدود السودانية الأثيوبية عام 1962م بسبب توغل الأثيوبيين داخل الأراضي السودانية وإقامتهم مشاريع زراعية داخل السودان بمساحة تقدر بحوالي ثلاثة ألاف أو ستة اميال داخل السودان في المنطقة الواقعة بين جبل اللكودي ومشروع حمدايت ، وتمت إزالة معالم الحدود في المنطقة، اما علاقته مع الكنگو تدهورت بعد حشد من الجنود السودانيين على الحدود الكنگولية مما تسبب في خلق توتر على الحدود بين البلدين، إلا أن الكنگو التزمت الهدوء الأمر الذي أدى إلى سحب القوات السودانية من الحدود.⁽²⁾

الناظر إلى علاقات السودان مع دول الجوار سيجد أنها تتأثر بحرب الجنوب بما لها من أبعاد داخل هذه الدول من الانتماء الأفريقي والزنجي والدين المسيحي تجاه الشمال العربي الإسلامي . أما ما يتعلق بسياسات عبود تجاه قضية الجنوب فقد سيطرت فكرة الخيار العسكري وخلت هذه الفترة من أي محاولة أو نزعة أو اتجاه للتفاوض أو الحل السلمي ، وكانت النتيجة مزيداً من التشدد وانحراف الكثيرين من منظمات سياسية وعسكرية وأفراد لمقاومة حكومة عبود تدعمهم الكنيسة التي واجهن تضييقاً وتقييداً شديداً من المركز، وقد علق في هذه الفترة الفدرالية وسط الجنوبيين بل طالب بعضهم بالانفصال ، تبنت الحكومة العسكرية سياسة التذويب والدمج بإصدار القوانين وفرض التطبيق بالقوة فاصدرت قوانين تعديل نظام التعليم في الجنوب وإشياء خلاوي لتحفيظ القرآن الكريم وعينت العديد من الدعاة الدينيين

(1) بكري اسماعيل الأزهرى ، قضايا دولية معاصرة ، محاضرات قدمها لطلاب العلوم السياسية بجامعة الزعيم الأزهرى ، 2001م ، ص7 .
(2) المرجع السابق ، ص9.

بالمدارس الجنوبية وأنشأت معهداً دينياً بجوبا، وفي مواجهة ازدياد مقاومة الإرساليات التبشيرية نهائياً من الجنوب في 20 فبراير 1962م⁽¹⁾.

كانت أول خطوة خطتها حكومة الفريق إبراهيم عبود في اتجاه تضيقها على الكنيسة هي سودنة الوظائف الكنسية ومدة إقامة المبشرين كما حصر القانون مهام الإرساليات في النواحي الروحية دون غيرها⁽²⁾.

وكان مبرر لهذه الفوضى أن القساوسة يعملون على إحراج الجنوبيين وتسريبهم عبر الحدود إلى الدول المجاورة حيث معسكرات تدريب المتمردين ويقومون بدور الوسيط بين قادة التمرد في الخارج والمواطنين بالداخل⁽³⁾.

نتيجة لذلك سعت الكنيسة لعزل الحكومة من الداخل فعندما اشتدت العمليات العسكرية في الجنوب عام 1962م دعت الكنيسة أقوى خصوم النظام للسيد علي الميرغني لزيارة الفاتيكان حيث التقى بالبابا بوليس الثاني وكان الاجتماع حول مناقشة الأدوار الدينية في السودان واحترام الحق الديني المسيحي ، كما عمل على ضغوط على دول الجوار للضغط على الحكومة السودانية من خلال دعم التمرد ومن ثم تدهورت العلاقات مع الدول المجاورة⁽⁴⁾. نسبة لهذه الأوضاع وصفت السياسة الخارجية تجاه القارة الأفريقية في الفترة من عام 1960م إلى 1964م بالسلبية ، فبالرغم من أهمية تلك الفترة في القارة الأفريقية نتيجة لبروز حركات التحرر الوطني والتعلون الأفريقي لطرد بقايا الاستعمار ، بقي السودان وحيداً ولم يشارك بفعالية تمثل نقلة في القارة من فعاليات النشاط السياسي الدبلوماسي الذي سبق قيام منظمة الوحدة الأفريقية ولم ينضم لأي من المجموعتين الأفريقيتين الدار البيضاء ومنروfia، هذا على الرغم من أن المجموعتين لم تكن ضد التصور الأمثل لتعاون كل القارة في حل مشاكلها ، وأوضح بروفيسور محمد عمر بشير أن دور السودان في العلاقات الأفريقية ظل محدوداً رغم أنه من الأعضاء المؤسسين لمنظمة الوحدة الأفريقية لأن علاقاته الخارجية كان موجهة في المقام الأول للدول العربية نسبة لتأييد الدول الأفريقية لحركات التمرد بجنوب السودان، إذ حصر السودان علاقاته في الفترة

(1) عبد العزيز خالد، جنوب السودان إلى أين، ط1، الخرطوم ، 2005م. ص124

(2) المرجع السابق ، ص144.

(3) المرجع نفسه، ص150.

(4) عبد العزيز خالد، مرجع سابق ، ص153.

الأولى على دول الجوار المحيط به لذا لم يكن للسودان دور كبير في الشؤون الأفريقية⁽¹⁾.

تميزت سياسة السودان الخارجية في تلك الفترة بالانفتاح على دول العالم الخارجي الكبرى، وعلى دول عدم الانحياز وتركزت العلاقات بشكل واضح على ما يعرف بدبلوماسية القمة حيث تمت زيارات متبادلة كزيارة الملكة اليزابيث ، زيارة برجنيف السكرتير العام للحزب الشيوعي السوفيتي آنذاك ، ثم زيارة الرئيس اليوغسلافي تيتو، ثم رئيس وزراء الصين، وزيارة المستر نيكسون نائب الرئيس الأمريكي ، وأدى هذا الاتصال والزيارات لتوقيع عدد من مشاريع التنمية الاقتصادية، ويمكن القول أن السودان في تلك الفترة قد ركز على بناء علاقات أكثر من إتباع سياسة خارجية محددة، كما أن علاقاته الخارجية ركزت على الاحتياجات الاقتصادية والأمنية للبلاد، أكثر من الارتباطات السياسية، وترتب على ذلك البحث عن أكبر قدر ممكن من المساعدات والاستثمارات الأجنبية ، وليس تحديد مواقف سياسية متميزة . ويتضح ذلك من خلال قبول حكومة الفريق إبراهيم عبود للمعونة الأمريكية بعد اثني عشر يوماً فقط من تسليمه السلطة أي في يوم 29/نوفمبر/1958م وبدون تحفظات وذلك استناداً إلى أن الحكومة كانت لا يرى في قبولها ما ينقص من استقلال السودان، وإنما كانت هدفاً للمناورات الحزبية من الحكومة السابقة⁽²⁾.

* سياسة السودان الخارجية من 1964-1969م

انتهت فترة حكم عبود بثورة شعبية في 21/أكتوبر/1964م وبعدها شكلت الحكومة الانتقالية التي أعادت العمل بدستور 1956م المؤقت، وتم الاتفاق على أن يكون الفريق إبراهيم عبود رئيساً للدولة وبيباشر سلطته بمشورة مجلس الوزراء ، كما يقوم بتصريف شؤون القوات المسلحة ، ثم تم الاتفاق كذلك بين الجبهة القومية الموحدة ومندوب القوات المسلحة على أن تجري الانتخابات في موعد أقصاه مارس 1965م ، هكذا شكلت الحكومة الانتقالية التي أعقبت الثورة من أول نوفمبر 1965م ، وضمت في بدايتها كل السلطات بعد أن ألغت كل النظم والقوانين الأساسية التي كانت قائمة من قبل ، ومن ضمن القوانين التي اتخذتها السلطة التنفيذية للحكومة

(1) أيمن كمال أمين السيد/ مرجع سابق ، ص109

(2) إكرام محمد صالح، عملية صنع السياسة الخارجية في السودان، في الفترة من 1965-1985م، رسالة ماجستير ، غير منشورة، جامعة الخرطوم 2005، ص41.

الانتقالية إتباع سياسة خارجية متحررة تمثلت في تأييد حركات التحرير العربية والأفريقية كما عبرت عن ارتباطها المتواصل بحركة عدم الانحياز⁽¹⁾.

أبرزت الانتخابات التي أجرتها الحكومة الانتقالية عن تشكيل حكومة حزبية انتقالية بين الحزب الاتحادي الديمقراطي ، وحزب الأمة ، ولقد تميزت تلك الفترة بعدم الثبات والاستقرار بسبب تعدد الوزارات والائتلافات الحزبية ، حيث بدأت حكومة محمد أحمد محجوب ، ثم حكومة الصادق المهدي، ثم حكومة محمد أحمد محجوب ، ولقد لوحظ في تلك الفترة وجود التنافس الشخصي الحزبي حول السلطة، بالإضافة لانقسام داخل حزب الأمة بين الصادق المهدي وعمه الإمام الهادي المهدي من أجل السلطة السياسية، بالرغم من تلك الصراعات فإن السودان استطاع أن يحقق نجاحاً باهراً في سياسته الخارجية تجاه الدول العربية، تمثلت في مؤتمر القمة العربي عام 1967م في الخرطوم ، وهو المؤتمر الذي أنعقد بعد حرب يونيو العربية مع (الكيان الصهيوني) ولقد لعب السودان دوراً هاماً وأساسياً لتتقية الأجواء العربية، وخاصة تسوية الخلاف حول حرب اليمن بين الرئيس المصري الراحل جمال عبد الناصر والملك فيصل بن عبد العزيز عاهل المملكة العربية السعودية، كذلك لعب السودان دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية للقادة العرب بعد هزيمة يونيو 1967م وترتب على ذلك تبني المؤتمر للقضية الفلسطينية ، كقضية مصيرية، وتحقيق التضامن العربي، كما تم مناقشة تدبير التعويضات لدول المواجهة من دول النفط، هذه الأسباب جعلت من المؤتمر حدثاً عالمياً، هذا فضلاً عن حسن الإعداد للمؤتمر وإتقان إخراجته ، ومن نتائج المؤتمر قطع السودان علاقاته الدبلوماسية مع كل من أمريكا وبريطانيا والمعسكر الغربي بسبب موقفه المؤيد لإسرائيل، وشرع في نفس الوقت لتحسين علاقاته مع الاتحاد السوفيتي وقتها المؤيد للعرب⁽²⁾.

وقد تضرر السودان من جراء تلك المقاطعة ، خاصة قطع علاقاته مع ألمانيا الغربية، وكان قد أبرمت معها اتفاقية منذ 1960م لتحديث تسليح القوات المسلحة من خلال إنشاء مصنع الزخيرة كنواة للتصنيع الحربي في السودان.

(1) منى محمد أحمد ، حامد عثمان حامد ، علاقات السودان الخارجية (البعث الأفريقي والعربي) ط1(دار جامعة الخرطوم للنشر والتوزيع، 1991م) ص209.

(2) إكرام محمد صالح، عملية صنع السياسة الخارجية في السودان ، مرجع سابق ، ص 43 .

ومن الجانب الأفريقي كان رفع حكومة أكتوبر لحالة الطوارئ وإعلان العفو العام عن كل من حمل السلاح منذ مؤتمر توريت 1955م وتأييد على أن سياسة عبود تجاه الجنوب قد أزيلت وإلغائها لقانون الهيئات التبشيرية لسنة 1962م أدى الإحساس بإمكانية التوصل إلى حل في مشكلة الجنوب، وكان أهم جهودها تجاه هذه المشكلة مؤتمر المائة المستديرة التي أرسى مبدأ التسوية السلمية لقضية الجنوب، وكان حواراً سودانياً خالصاً من حيث الأطراف والمكان، وقد أتفق على وحدة السودان والاعتراف بالفوارق الاقتصادية والاجتماعية بين الشمال والجنوب، مما جعل من مناقشات مبادئه أساساً لأي تسوية لاحقة⁽¹⁾ يرى الباحث أن الصراعات بين الأحزاب السياسية وبين الحكومات إلى غياب سياسة خارجية محددة منذ الاستقلال حتى 1969م باستثناء تجاه الدول العربية التي تميزت بنوع من الود والصدقة وثبات خاصة القضية الفلسطينية ، أما ما حققه السودان في سياساته الخارجية نجد أنه لم تحقق ما كان متوقع منه في هذه الفترة بالتحديد ، لأن عدم الانتباه الكامل من جانب الأحزاب السياسية منفردة و مجتمعة لقضايا الثقة بين الشمال والجنوب في إطار السودان الواحد ، وتحرير الاقتصاد من النفوذ الأجنبي ، ووضع دستور دائم يحكم البلاد ويحسم أزمة الثقة ، وكان إغفال هذه المشاكل أدى إلى المشاكل التي تهدد وحدة البلاد وسياستها على أراضيها وبالتالي يمكن القول بأن النشاطات والعلاقات الخارجية التي انبعثت في هذه الفترة كانت موجهة في المقام الأول للحفاظ على أنظمة الحكم التي مرت على السودان وأن اهتمت بجانب البيئة التحتية.

* سياسة السودان الخارجية 1969-1971م :

كان انقلاب مايو 1969م وتولى العقيد جعفر محمد نميري للسلطة ومعه الضباط الأحرار من رجال الجيش القوميون العرب والناصريين والشيوعيين ، وأذاع في نفس اليوم البيان الأول ليدخل البلاد مرحلة جديدة من الحكم ، وكان الوضع الداخل امتداداً لوضع حزبي تعددي لذا لم تظهر الأحزاب تأييدها لانقلاب مايو ، مما أدى إلى خلافات عديدة معها خاصة الأحزاب الطائفية⁽²⁾.

(1) أيمن كمال أمين السيد/ مرجع سابق ، ص109

(2) عبد اللطيف البوني ، تجربة نميري الإسلامية في السودان / ب ط (معهد البحوث والدراسات الاجتماعية الخرطوم ، 1995م) ، ص22.

في هذه المرحلة كانت تقوم بصنع القرار في السودان قيادة جماعية تمثلت في مجلس قيادة الثورة برئاسة اللواء جعفر محمد نميري وبعض الضباط بالإضافة إلى بابكر عوض الله المدني الوحيد في المجلس⁽¹⁾.

جاء في البيان الذي أذاعه قائد انقلاب مايو صبيحة الخامس والعشرين من مايو 1969م أن من الأسباب التي أدت إلى رفض الجماهير السودانية الحكومة الحزبية التي تعاقبت على حكم البلاد منذ أكتوبر 1964م ، رغبتها في ترى السودان يمثل المكان الصحيح بين قوى الثورة العربية ، ومرتبطة بمصير الأمة العربية مسانداً ومؤيذاً حقوق شعب فلسطين ، كما رفضت الجماهير تلك الحكومة لأنها عجزت عن مناهضة الدول الاستعمارية الواقعة وراء إسرائيل وعند الوقوف ضد التسلسل الصهيوني في افريقيا ، أما البيان الذي أذاعه رئيس الوزراء ووزير الخارجية في نفس اليوم جعل سياسة الحكومة الجديدة لخلياً وخارجياً أكثر وضوحاً فقد جاء أكثر تفصيلاً في توضيح سياسة النظام الجديد تجاه العالم العربي وقضاياها والمبادئ التي يستلزم بها في هذا المجال وجاء في البيان أن الحكومة ستعمل على الآتي :

- 1- ربط السودان بقوى الثورة العربية ارتباط أصل انتماء ووجود وكيان .
- 2- خلق الروابط والعلاقات الاقتصادية والعسكرية والثقافية مع الدول العربية في نضالها المير ضد الاستعمار الحديث والصهيوني من أجل رفع العدوان واجتثاث الوجود الإسرائيلي من الأراضي العربية وصولاً لعودة فلسطين إلى أصلها دولة عربية تحررية .
- 3- تقوية جهات الجامعة العربية ليكون أداة فعالة في جمع كلمة الأمة العربية وتنسيق خطواتها لتحقيق الثورة الاجتماعية طريقاً للدعوة العربية الشاملة .
- 4- أن سياسة السودان مع الدول الكبرى ستبنى على أساس مواقف هذه الدول من قضية فلسطين⁽²⁾ .

إن سياسة السودان الخارجية في العامين الأولين من الحكم المايوي التزمت وإلى حد كبير بالبرامج والسياسات التي حددتها ، ويمكن بصفة عامة أن سياسة السودان الخارجية تجاه العالم العربي في تلك الفترة تميزت بالسماوات والمعالم التالية:

(1) المرجع السابق ، ص 15 .
(2) احمد يوسف التني ، البدائل المتاحة للسياسة الخارجية السودانية في دوائر الانتماء المتعددة (بحوث دورة الرابعة غير منشورة) ، الأكاديمية العسكرية العليا ، الخرطوم ، 1987م ، ص 2 .

1- الارتباط الوثيق بمصر والسير على نهج سياستها الخارجية ، حيث نجد أن انقلاب مايو كان إيذاناً ببداية علاقة حميمة بمصر ، فأقادة السلطة الجديدة قد وعدت بانتهاج سياسة منحازة للقوى الثورية والاشتراكية في الوطن العربي ، مما كان يعني أن مصر وبحكم قيادتها لتلك القوى ستحظى بمكانة خاصة ومميزة ، حرص النظام على تأكيد ارتباطه بمصر ، وتمثلت العلاقات الوطيدة والوثيقة مع مصر في عدد من الزيارات التي قام بها المسؤولون المصريون في مناسبات مختلفة للسودان ، كما تمثلت في عدد من الاتفاقيات التي وقعت بين البلدين لتتمة العلاقات الثنائية في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والثقافية⁽¹⁾ .

إن مصر كانت هي أول دولة تعرب عن ترحيبها واعترافها بالتغيير الذي حدث في السودان ، بعد ذلك أصبحت سياسة مايو الخارجية كما قال أحد الباحثين مجرد صدى للقاهرة ويأتي ذلك الوصف من خلال تأثير سلطة مايو بالثورة المصرية وتقليدها وتأييد سياستها ، يأتي هذا الارتباط في طبيعة تكوين مجلس قيادة الثورة ومجلس الوزراء فقد ضم المجلس عدد من العناصر الناصرية والاشتراكية ، والتي كانت ترى توجهاتها الفكرية أن الارتباط بمصر بتلك الصورة أمر طبيعي مرغوب⁽²⁾ .

2- تأييد الثورة الفلسطينية ودعمها :

سياسة السودان في هذه الفترة على ضوء القضية الفلسطينية أعلن السودان اعترافه بالمانيا الديمقراطية لموقفها المؤيد للحق الفلسطيني ، كما اعترافه بجمهورية كوريا لنفس السبب ومن جهة ثانية قطع علاقاته الدبلوماسية مع رومانيا برغم انتمائها للمعسكر الاشتراكي لوقوفها ضد الحق الفلسطيني ، وقد سعى السودان أثناء مؤتمر القمة الإسلامي الذي عقد في الرباط في سبتمبر 1969م بالتعاون مع مندوب ليبيا ، لحث الدول المشتركة في المؤتمر لمناقشة قضية العلاقات الدبلوماسية مع إسرائيل وإصدار قرار يلزم الدول الإسلامية الأعضاء بقطع علاقاتها معها وفي إطار دعم الثورة الفلسطينية ماديا ومعنويا اتخذت سلطة مايو عدد من الخطوات الايجابية تمثلت في الآتي :

(1) المرجع السابق ، ص 4 .

(2) أحمد يوسف التني ، مرجع سابق ، ص 10 .

أ/ توفير حرية الحركة في الداخل وتقديم تسهيلات إذاعية لحركة فتح لبت برنامج إذاعي يوميا .

ب/ إعطاء لممثلي حركة فتح وحركة تحرير فلسطين امتيازات دبلوماسية .

ج/ فتح أبواب الكلية الحربية والمعاهد العليا لتدريس الفلسطينيين .

د/ الاعتراف وتأييد العمل الغذائي وحقه في الانطلاق في كل الأراضي العربية وفي الحصول على الدعم العربي تحت حماية الكفاح المسلح ضد الصهيونية والاستعمار⁽¹⁾ .

3-تأييد القوى الثورية في الوطن العربي والارتباط بها لتحقيق شعار وحدة القوى الثورية العربية ، كما جاء في البيان الأول الذي أذاعه رئيس الوزراء ووزير الخارجية ، إ جاء في البيان أن الحكومة ستعمل على ربط السودان بقوى الثورة العربية ارتباط أصل وانتماء ووجود وكيان .

أما في الجانب الأفريقي فإن تركيز حكومة مايو على حل مشكلة الجنوب من أهم الأسباب التي أدت إلى اهتمام بأفريقيا وقضاياها والعمل على توثيق العلاقات مع الدول الأفريقية خاصة المجاورة للسودان وذلك للسببين هما:

1- إن لقضية الجنوب البعد الأفريقي الذي لا يمكن تجاهله أو التقليل من شأنه، فالبرغم من الغالبية العظمى من دول القارة قد أحجمت عن تقديم دعم مباشر لحركة صراع بين عرب شمال السودان وافارقة جنوبيه ، الأمر الذي كان له تأثير على علاقات السودان بالدول الأفريقية⁽²⁾ .

2-بالرغم من أن السودان شارك في عمل الوحدة الأفريقية وعلى رأسها تحرير القارة من النفوذ الأجنبي ومساعدة حركات التحرر فيها ، إلا أن مشكلة جنوب السودان كانت تلقي ظللا كثيفة على هذه المشاركة وتقف دون انطلاقه في هذا المجال الهام ، كان واضحا أن حل مشكلة الجنوب ضروري لتحسين علاقات السودان بالدول الأفريقية وإزالة تلك الظلال من الشك وعدم الثقة التي طبعت علاقاته بدول الجوار الأفريقي بقدر ما أن تحسين علاقات دول الجوار الأفريقي ضروري لحل مشكلة

(1) المرجع السابق ، ص 18 .

(2) عبد الغفار محمد احمد ، قضايا للنقاش في إطار افريقية السودان وعرويته ، ب ط (مطبعة جامعة الخرطوم ، 1988م) ص 27 .

الجنوب فالقويتان متشابكتان ومتداخلتان بقدر يصعب مع الفصل بينهما أو التعامل مع احدهما بمعزل عن الأخرى (1) .

أما الجانب الاقتصادي قام النظام المايوي بتأميم البنوك والشركات التجارية وهي في معظمها بريطانية ، مما أدى إلى توتر العلاقات السودانية البريطانية ، وعلى نقيض من ذلك وطد السودان علاقته بالصين الشعبية (2) .

لقد شهدت المرحلة الأولى لبيدات حكم مايو مظاهر وأنشطة عديدة ذات توجيه يساري مثل انعقاد مؤتمر السلام العالمي ، (هو أحد المنظمات الشيوعية العالمية) في الخرطوم في ديسمبر 1969م وقد كان المؤتمر فيما يبدو تأييداً و دعماً للتوجيه الساري لنظام الحكم في السودان ، كما أنه لا يخلو من محاولة توجيه النظام بالإضافة لذلك أحتفل السودان رسمياً وشعبياً في 24 أبريل 1970م بمضي مائة عام على ميلاد لينين حيث كانت أفكاره وأقواله تقرأ في الصحف وتسمع في الإذاعة في تلك الأيام ، واجتمعت لهذه المناسبة ندوة سياسية باسم (ملتقى الخرطوم الفكري) اشترك فيها مجموعة من قادة الفكر الشيوعي واليساري العربي (3) .

عسكرياً أصبح الاتحاد السوفيتي المصدر الرئيسي للسلاح و العتاد ، وفي مجال الاقتصاد زادت مبيعات السودان من القطن وارتفعت صادرات الدول الاشتراكية بنسبة 25% وازدادت معها نسبة 18% وفي عام 1971م كان بالسودان ما يقدر باثنين ألف خبير وفني من الاتحاد السوفيتي والدول الاشتراكية ، كان الالتزام بهذه السياسة يعني اتخاذ مواقف عدائية ضد الولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية لتأييدها لإسرائيل ومدتها بالمال والسلاح ، الواقع أن قادة مايو لم يتركوا فرصة داخل البلاد وخارجها إلا وانتزوها للهجوم على الولايات المتحدة الأمريكية (4) .

* سياسة السودان الخارجية 1971-1976م :

منذ انقلاب مايو 1969م إلى يوليو 1971م ظل الشيوعيون يجهرون بالعداء التام للنظام ، وبالمثل كان النظام وحلفاءه من القوميين العرب يردون عليهم ،

(1) المرجع السابق ، ص 28 .

(2) أكرم محمد صالح ، عملية صنع السياسة الخارجية في السودان ، مرجع سابق ، ص 55.

(3) أكرم محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 56.

(4) أحمد يوسف التني ، مرجع سابق ، ص 10.

وظهرت تلك الخلافات في عدم تنازل الحزب الشيوعي عن موقفه ، فيما يتعلق بالعزلة السياسية ونوع التنظيم المراد إنشائه ، والتبعية الشديدة للتوجيه الاشتراكي ، وموقف الحزب من دول الجوار ، ومن مشكلة الجنوب ، وإزاء هذا الوضع حدد قرار من مجلس قيادة الثورة بحل المنظمات الموالية للحزب الشيوعي ، وهي اتحاد الشباب السوداني ، والاتحاد النسائي العالمي وكان ذلك في 26 ابريل 1971م ثم جاء خطاب 25 مايو 1971م والخاص بحل الواجهات الجماهيرية الأخرى للحزب الشيوعي والإعلان عن الثورة التنظيمية ، وهكذا لم يبق للحزب الشيوعي شيء يذكر لذلك بدأ الشيوعيون التحرك لقلب نظام الحكم وساعدهم في ذلك التفاف كوادهم لجميع فئاتها بالنظام ثم وجود عدد كبير من الوزراء الشيوعيين مع النظام ، وبالعقل تمكن الشيوعيون من الاستيلاء على السلطة في 11/يوليو/1971م بقيادة هاشم العطا استمرت ثلاثة أيام⁽¹⁾.

أما الأسباب الحقيقية لهذا الانقلاب الفاشل ترى القيادة الحاكمة في هذه الفترة أن أسبابه هي أن الحزب الشيوعي منذ بدايته كانت له إستراتيجية واضحة وهي الاستيلاء على السلطة ، كان التكتيك متعدد الأوجه ، منها تحريض القيادات التقليدية على التمرد تحت شعار استعادة الديمقراطية الليبرالية بحسبانها ساحة يتنافسون فيها وتوفر لهم قدرا من الحركة يتناسب مع حجمهم الذي يعترفون أنه محدود ، ثم تحركوا من خلال عناصرهم المدسوسة في الحكم ، بتضخيم خطر القيادة التقليدية ثم استفزازها ودفعها للصدام⁽²⁾.

أدت المحاولة الانقلابية إلى تغييرات واضحة في سياسة النظام الداخلي فقد انقلب تحالف الانقلابيين مع عناصر الماركسية والشيوعية إلى عداء صارخ لهم وبدأ النظام في مراجعة العديد من سياساته السابقة وتم استيعاب بعض العناصر الجديدة من الاتجاهات اليمينية والوطنية المعتدلة في القيادة السياسية والتنفيذية للنظام وفي إطار هذه المراجعة أدى النظام مزيداً من الاهتمام بالقضايا الداخلية فطرح شعارين التنمية والوحدة الوطنية لهذين أساسيين لهما الأسبقية الأولى فأدى هذا إلى تغييرات في سياسة النظام الخارجية التي سخرت لخدمة الهدفين الذين تم تحديدهما ، أنعكس

(1) أكرم محمد صالح ، محاضرات ، مرجع سابق ، ص 9.

(2) جعفر محمد نميري ، النهج الإسلامي لماذا ؟ ، ب ، ط (المكتب المصري الحديث ، القاهرة ، 1980) ، ص 137.

ذلك على المستوى العربي في سعي النظام لتوسيع علاقاته بالدول العربية فعمل على خلق علاقات متينة مع الدول العربية المعتدلة وعلى تسخير هذه العلاقات للحصول على المساعدات اللازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية كما عمل على الابتعاد عن الصراعات وواصل دعمه وتأييده للثورة الفلسطينية⁽¹⁾ .

عمل النظام في إطار تحقيق الوحدة الوطنية لحل مشكلة الجنوب ونتج عنه في مارس 1972م الوصول لاتفاق أديس أبابا ، وأدت هذه البداية لتحسين علاقات السودان بدول الجوار لدورها الفعال والمؤثر في قضية الجنوب وبعد الاتفاقية توصلت هذه السياسة واتسعت لتشمل بجانب دول الجوار دولاً إفريقياً أخرى⁽²⁾ .

عالمياً نجد أن الروح التي سادت أديس أبابا وتقديراً لما قامت به الكنائس من جهود أعلنت الحكومة عن إقامة علاقات دبلوماسية بين السودان والفاتيكان في أبريل 1972م كما أعلنت عن عودة المبشرين بالسودان وإمعاناً منها في الرد على ذلك وجهت الفاتيكان نداءات عالمية لمساعدة جنوب السودان اقتصادياً خاصة الدول الغربية⁽³⁾ .

كان الانفتاح على العالم الخارجي كاتجاه جديد في سياسة السودان الخارجية انعكاساً لتطور الذي لحق بالنظام الدولي ولفهم السودان ذلك التطور فقد اتجهت علاقات الدولتين الأعظم منذ السبعينات نحو الانفراج وهو ما عرف اصطلاحاً بالوفاق الدولي⁽⁴⁾ .

ونتيجة لهذا الوفاق فإن نظام مايو بعد الانقلاب لم يلقى صعوبات أو ضغوطات من المعسكر الشرقي بعد تحوله إلى المعسكر الغربي وقضى علي الشيوعيين السودانيين ، من هنا يمكن القول أن إبراز آثار انقلاب 19 يوليو/1971م على توجيه سياسة السودان الخارجية هي التحول نحو الكتلة الغربية وأمريكا والدول التي تدور في فلكها من الدول العربية مثل السعودية ثم تطورت العلاقات السودانية الصينية وذات عمقا ، من جهة أخرى تحول الاقتصاد السوداني الاشتراكي الذي كان سائداً في بداية حكم مايو إلى اقتصاد رأس مالي فألغيت معظم التأميمات التي

(1) أحمد يوسف التني ، مرجع سابق ، ص 100.

(2) المرجع السابق ، ص 120.

(3) عبد العزيز خالد ، مرجع سابق ، ص 173.

(4) مصطفى علوي ، السياسة الخارجية السودانية بعد انقلاب مايو السياسة الدولية العدد (46) (أكتوبر 1976) ، ص 122.

كانت سائدة ، في المقابل ساءت العلاقات مع الكتلة الشرقية وعلي رأسها الاتحاد السوفيتي وفي أغسطس 1971م أستدعى السودان سفيرة الاتحاد السوفيتي وبلغاريا وردت الدولتان بالمثل ولكن تحسنت العلاقات السودانية مع تلك الدولتين فيما بعد⁽¹⁾. أيضا من آثار هذا التحول تدفق المساعدات الأمريكية على السودان في مختلف الاستثمارات واستمرت هذه المساعدات إلى أن وصلت إلى اعتماد السودان كليا على أمريكا اقتصاديا وعسكريا حتى نهاية فترة حكم الرئيس جعفر نميري في أبريل 1985م .

* سياسة السودان الخارجية 1976-1985م :

مرت العديد من الأحداث الداخلية والتي كانت لها تأثير واضح على سياسة مايو الخارجية في الفترة من 1976-1985م وهذه الأحداث دائما كانت نتيجة للصراعات بين الأحزاب والنظام الحاكم وتشكل على ضوء ذلك سياسة السودان الخارجية هي :

+ أحداث حركة الثاني من يوليو 1976م

+ قضية ترحيل اليهود الفلاشا .

+ قضية تطبيق الشريعة الإسلامية .

* أحداث حركة الثاني من يوليو 1976م :

في يوليو 1976م تعرض النظام لأخطر محاولة للإطاحة به فقد قامت الجبهة الوطنية المعارضة المكونة من الحزب الاتحادي الديمقراطي وحزب الأمة والحركة الإسلامية بعمل عسكري وبعد أن نجحت في إدخال عناصرها المسلحة إلى داخل البلاد وقد تم إحباط المحاولة بعد خسائر كبير للجانبين وكان أثر هذه العملية أنها أدت لتغيرات كبيرة في سياسات النظام على الصعيد الداخلي والخارجي فقد اتجه النظام اتباع أساليب القمع والإرهاب للمعارضة وازدادت تركيز السلطة في يده وشهدت مؤسسات الدولة موجة من التصفية والتطهير وعلى الصعيد الخارجي أدت محاولة يوليو إلى زيادة توتر في علاقات السودان مع ليبيا و أثيوبيا بعد اتهامهما بتقديم العون المادي والعسكري للعناصر الجبهة الوطنية والسماح لهما بالانطلاق من قواعد

(1) أكرم محمد صالح ، عملية صنع السياسة الخارجية في السودان ، مرجع سابق ، ص 60.

داخل أراضيها وفي نفس الوقت أدت المحاولة لمزيد من الارتباط بمصر والمملكة العربية السعودية⁽¹⁾ .

كما دفعه الإحساس بعدم الأمان للبحث عن الحماية الخارجية فتم توقيع اتفاقية الدفاع المشتركة مع مصر واتجه النظام لتوثيق علاقاته مع الدول الغربية بعد التقارب الأثيوبي السوفيتي الذي رأى فيه النظام أنه يهدد أمنه واستقراره وأدى ارتباطه بالمعسكر الغربي بالولايات المتحدة الأمريكية بصفة خاصة إلى تبديل موقفه من حركات التحرر الارترية⁽²⁾ .

ومن الملاحظ أن العلاقات السودانية الليبية كانت دائماً وابتداءً أكثر علاقات السودان العربية عرضة للتقلبات في الفترة من 1969-1985م وفي بداية عهد مايو كانت العلاقة بين البلدين وثيقة ومتينة ، فتعرضت عام 1972م للتوتر والعداء حتى أحداث يوليو وما بعدها ، كذلك الحال مع أثيوبيا إذ تعرضت للكثير من الصعود والهبوط خلال هذه الفترة ، وكان السبب في توتر العلاقات وتحسنها مرتبطاً بالأحداث الداخلية في السودان وتأثيراً بها خاصة بقضية الجنوب الذي كان دائماً من أهم العوامل الداخلية المؤثرة في سياسة السودان الخارجية في المجالين العربي والأفريقي ، وقد تحسنت العلاقات مع ليبيا وأثيوبيا بعد المصالحة الوطنية في 1977م وهي خير مثال لارتباط الأوضاع الداخلية السودانية مع دول الجوار .

* قضية ترحيل اليهود الفلاشا:

في عام 1976م و 1977م أعلن عن اتفاقية عقدتها مع إسرائيل مع أثيوبيا سمح بمقتضاها اليهود بالهجرة إلى أثيوبيا ، ولكن نتيجة لتصريحات وزير الخارجية الإسرائيلي آنذاك موشي ديان ، التي كشف فيها عن عملية الترحيل ، توقفت العملية في السادس من فبراير 1978م ، مما أخرج الحكومة الأثيوبية ، وبعد ذلك جاء الدور لاختيار السودان كوسيط لنقل الفلاشا من أثيوبيا إل الكيان الصهيوني ، وقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية ومصر وراء ما تم التوصل إليه من اتفاقيات في هذا الخصوص ونتيجة للقاءات عديدة بين الرئيس جعفر محمد نميري مع وزير الدفاع الكيان الصهيوني ارائيل شارون ، ورئيس الوزراء مناحيم بيغن ، تم ترتيبات عملية

(1) بكري علي اسماعيل الأزهرى ، مرجع سابق ، ص 123 .

(2) محمد يوسف التني ، مرجع سابق ، ص 101 .

الترحيل ، وقد تم ترحيل الفلأشا من السودان عبر ستة عمليات ، وكان أكبر هذه العمليات حجماً عملية موسى ، والتي تمت عن طريق مطار الخرطوم ، كما تم ترحيل آخر مجموعة عام 1984م تم فيه التنسيق بين جهاز أمن الدولة السوداني ، وبعد الاتفاق مع حكومة السودان ، تم نقله من مطار الخرطوم إلى بروكسل ومنها لمطارات الكيان الصهيوني وذلك لرفع الحرج من السلطات السودانية⁽¹⁾.

نتج عن هذه العملية ردود أفعال عديدة ومتباينة تجاه النظام ووصل عند البعض اتهامه بالتآمر ضد الإسلام والعروبة ، داخلياً استنكر الشعب السوداني هذه العملية واعتبروه خيانة عظمى من قبل الرئيس جعفر محمد نميري للقضية الفلسطينية ، خارجياً فقد جاء أول رد فعل من دولة أثيوبيا حيث اتهمت أجهزة إعلام السودان بأنها تقوم بتهريب مواطنيها إلى إسرائيل ، أما ردود فعل الدول العربية فقد بدأت من الجماهيرية الليبية مستنكرة هذه العملية وطالبت الجامعة العربية بعقد قمة أو اجتماع طارئ لمناقشة الموضوع ، وجاء رد الجامعة العربية على شكل بيان هو في مجمله إدانة الصهيونية وإدانة لما اسماه بالعملية الخبيثة⁽²⁾.

أما منظمة المؤتمر الإسلامي فقد أصدرت من تونس بياناً غلبت عليه العاطفة نادى فيه بالدور المشين للرئيس جعفر محمد نميري ، لتنكره للعروبة والدين ، وطالبت الجامعة العربية بمقاطعة السودان ، أما منظمة المؤتمر الإسلامي فقد أصدرت من رئاستها في جدة بياناً أكدت فيها إدانتها لعملية نقل اليهود الفلأشا ، ونددت سوريا بتواطؤ النظام السوداني في الهجرة غير الشرعية للآلف اليهود الأثيوبيين إلى إسرائيل ، وفي إيران فقد نددت الحكومة بدور السودان في العملية واتهمته بالتآمر ضد الإسلام وخيانة القضية الفلسطينية ، أما مصر والتي كانت طرفاً غير مباشر في العملية والتي كانت تعاني من مقاطعة عربية شبه كاملة ، ونتيجة لاتفاقها المنفرد مع إسرائيل ونسبة لعلاقاتها الجيدة مع السودان فقد سارعت للدفاع عن السودان محاولة تبرئته ، وفي نفس الوقت مهاجمة أعدائه من الدول العربية وفي مقدمتهم الزعيم الليبي معمر القذافي⁽³⁾.

(1) ملف ترحيل اليهود إلى إسرائيل ، رقم (1) وكالة الأنباء الخرطوم ، ب ، ت ، ص 101 .

(2) أكرم محمد صالح ، عملية صنع السياسة الخارجية في السودان ، مرجع سابق ، ص 108 .

(3) المرجع السابق ، ص 114 .

* قضية تطبيق الشريعة الإسلامية :

في سبتمبر 1983م أصدر الرئيس جعفر محمد نميري وفقا لصلاحياته الدستورية الواسعة إعلان تطبيق الشريعة الإسلامية في السودان وقد أيدها الأخوان المسلمون من حيث المبدأ والأسباب الأيدلوجية ، أما أنصار السنة فقد أيدوا مبدأ إعلان الشريعة الإسلامية ولكنهم أبدوا تحفظا يصل لدرجة المعارضة وكان رأيهم أنه لا يمكن أن يكون هناك حكم اسلامي والإصلاح ما لم تصلح العقيدة ، أما الجنوبيين قد كانوا يرفضون الشريعة الإسلامية رفضاً من حيث المبدأ ، أما الأحزاب الوطنية من الاتحاديين والأنصار لم يبدو تأييد ، ووصفوا النظام بعدم العدالة لذا لا تستقيم فيه الحدود الإسلامية⁽¹⁾ .

أما الدول العربية خاصة السعودية فقد قابلت ذلك بتحفظ يصل إلى حد عدم التأييد ، أما مصر رغم ارتباطها مع السودان بالاتفاقيات دفاع مشترك وتكامل فأنها لم تكن راضية عن تطبيق الشريعة الإسلامية في السودان ويرجع ذلك إلى: تخوف الحكومة المصرية إذا أقدمت عن تأييد الشريعة في السودان من ردود الفعل المتباينة من شعبها المتمثل في:

أ- معارضة الأقباط المصريين الذين يشكلون ثقلا سياسيا واقتصاديا كبيرا في مصر .
ب- خوف الحكومة المصرية من الجماعات الإسلامية المعارضة التي قد تجد في تأييد مصر للشريعة في السودان ذريعة لمطالبتها بها في مصر .
ج- علاقات مصر الخارجية بالولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية أما دول المغرب العربي فكانت موقفها متحفظ ، كما تحفظ كل من تشاد ونيجيريا وتنزانيا والسنغال ومالي⁽²⁾ .

في جانب آخر قد صاحب تطبيق الشريعة الإسلامية زخم إعلامي ضخم على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي ، وأعطى الإعلام الغربي صورة مثيرة لأحكام الشريعة حيث صورها بأنها قوانين غير إنسانية ، وفي مصر جرت محاولات من الرأي العام المصري لحسن مبارك لجعل الرئيس جعفر محمد نميري لإيقاف تطبيق الشريعة الإسلامية إقليميا سعت الدول المجاورة لإلغاء هذا التطبيق خاصة من

(1) المرجع السابق ، ص 114 .

(2) إسماعيل الحاج موسى ، ردود الفعل العالمية تجاه تطبيق الشريعة الإسلامية ، مؤتمر الشريعة الإسلامية ، ب ، ط ، (وكالة السودان للأنباء ، الخرطوم ، ب ت) ، ص 21 .

كينيا وأثيوبيا هناك دعم المسيحيين على أساس انتهاج النظام النهج العربي الإسلامي عالمياً دخلت الولايات المتحدة الأمريكية لمحاولة احتواء التوجه الإسلامي في السودان وقد أوصت إدارة الرئيس الأمريكي دونالد ريفان الرئيس جعفر محمد نميري لضرورة الاستبعاد الإسلامي عن الحكم ، وإيقاف تطبيق الأحكام الإسلامية ، وإطلاق صراح المعارضين لإحكام الشريعة الإسلامية ، أن أرادت تدفق المساعدات التي كانت قد أوقفت كنوع من أنواع الضغط لتنفيذ سياستها تجاه السودان الرامية بإيقاف الشريعة وإبعاد الأصوليين ، وقد تم تجميد الحدود الإسلامية بعد زيارة نائب الرئيس جورج بوش في مارس 1985م وأعتقل قادة الإخوان المسلمين وبقيت بعض قوانين دون تنفيذ إلى أن جاءت انتفاضة أبريل 1985م⁽¹⁾ .

* سياسة السودان الخارجية 1985-1989م :

بعد الانتفاضة الشعبية التي كانت نهاية حكم مايو في 1984م وتكوين حكومة الوفاق الوطني بقيادة الفريق سوار الذهب صدر ميثاق الدفاع عن الديمقراطية الذي ركز على الديمقراطية القائمة على تعدد الأحزاب والسيادة للقانون وحقوق الإنسان كمنهج رضيت به القوى السياسية للحكم ورفض أي توجيه لإقامة دكتاتورية عسكرية خروجاً عن النظام الديمقراطي تحت أي مبررات ، كما أشار الميثاق أن القوات المسلحة مؤسسة قومية لها شرف الحملة ، ووحدة تراب السودان والنظام الديمقراطي وفق القرار السياسي⁽²⁾ .

أجرت انتخابات ولم يقدر أي حزب في تحقيق الأغلبية لتشكيل الحكومة ، من ثم صار جدل حول كيفية تكوين الحكومة الجديدة ، وقبل انعقاد الجمعية التأسيسية بيوم واحد ، أاتفق زعماء الأحزاب الثلاثة الكبرى الاتحادي الديمقراطي وحزب الأم والجهة الإسلامية علي ميثاق جاء فيه سريان القوانين الإسلامية حتى تستبدل بقوانين إسلامية أخرى أكثر شمولاً ، ثم اتفقوا كذلك على حكم قومي تكون نسب الأوزان في المجلس النيابي هو المعيار الأساسي لتتصيب كل في السلطة ، وكانت المفاجأة في الساعات الأولى من صباح يوم الثلاثاء 9/مارس/1986م يوم انعقاد المجلس بأن رفض الحزبان الكبيران الاتفاق وقرار تكوين حكومة الائتلاف ،

(1) عبد الله الشيخ أحمد ، إحتواء الحركات الإسلامية ، (سياسة الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب الباردة) ، ط2 ، (مطبعة السراد للدراسات والبحوث الخرطوم ، 2005م) ص 161 .
(2) شمس الهدى ابراهيم ابريس ، رحل قرنق فهل يبقى السلام ، ط1 ، (شركة مطابع السودان للعملة ، 2005م) ، ص 23.

فمنذ ذلك الوقت كانت قضية القوانين الإسلامية القضية المحورية حتى الآن ، وكان يبدو أنه من المستحيل تعاون حزبي الأمة مع الجبهة الإسلامية لأن الأولى تدعو إلى إلغاء القوانين جملة وتفصيلاً بينما الطرف الثاني يرفض ذلك⁽¹⁾.

تكونت الحكومة الائتلافية من الحزبين الكبارين التقليديين وهما تدان سياسات من حيث الأساس التنظيمي والشعبي من ناحية ومن التوجيه السياسي العام من ناحية أخرى مما كان سبباً مباشراً في الصراعات وعدم الاستقرار الحكومي طيلة فترة الديمقراطية الثالثة وكانت نتائجه في الساحة الداخلية الآتي :

1- التدهور الاقتصادي حيث عبر وزير المالية آنذاك د. عمر نور الدائم عن وجود ضعف في النسبة الاقتصادية وتبعية مديونية متراكمة ، وعجز الدولة في تحقيق حد أدنى من الكفاية الإنتاجية تسد حاجة البلاد من النقص في السلع والخدمات .
2- الانفلات الأمني ، لقد عانى الشعب السوداني من انفلات أمني ومن أبرز ملامحه :

أ) جرائم الأموال العامة .

ب) التهريب .

ج) جرائم سوء استخدام السلطة .

وفي هذا الإطار قدم الشريف زين العابدين الهندي أمام الجمعية التأسيسية في مارس 1989م خطاب يشير إلى تدهور الأوضاع الأمنية والاقتصادية نتيجة دخول البلاد في أزمة اقتصادية والفساد الحزبي للحياة السياسية ووجود غياب متكرر في عضوية الجمعية مما يتسبب في عرقلة عملية اتخاذ القرار السياسي .

3- عدم مقدرة الحكومة للاطلاع بمهامها تجاه القوات المسلحة الأمر الذي أدى إلى رفع مذكرة القوات المسلحة في يوم 1989/2/22م إلى السلطة التنفيذية والسياسية ، إذ أن الديمقراطية الثالثة فشلت في تحقيق الاستقرار من جميع جوانبه الأمنية والاقتصادية والاجتماعية مما جعل الأمر ينقلب إلى فوضى⁽²⁾.

علي الصعيد السياسي الخارجي كان من المستحيل أن يكون هناك سياسة خارجية محددة في ظل الفوضى السياسية ، كما أن الوضع الحزبي المتردي جعل

(1) حسن علي الساعوري ، ديمقراطية السودان الثالثة ، ط1 (مطبوعة جامعة النيلين ، الخرطوم ، 2000م) ، ص61 .
(2) آدم محمد أحمد عبد الله ، الأمن والاستقرار في السودان ، محاضرات مقدمة لطلاب الماجستير ، دراسات استراتيجيّة ، جامعة الزعيم الأزهر ي ، عام 2005م ، ص11.

من السودان بلدا مفتوحا أمام كل التيارات بكل أشكالها من الطامعين عن طريق المنظمات التطوعية تحت مبررات العمل الإنساني وكان من نتائجه تأجيج الصراع وزراعة الفتن بين الشمال والجنوب ، كما أن هناك أحزابا وجماعات وكيانات سياسية تتخذ من الضغوط الخارجية وسيلة لتحقيق أغراضها السياسية تدويل الصراعات ، وفي الجنوب أصبح الدور الإسرائيلي في هذا الصراع يتجاوز مجرد دعم الحركة الشعبية بالسلاح والتدريب إلى اشتراكية المباشرة في العمليات العسكرية⁽¹⁾ .

كما نشطت المنظمات غير الحكومية الغربية في تزويد الجيش الشعبي لتحرير السودان بالإمدادات الغذائية والمؤن وفتحت خطوط وطرق لهذه الإمدادات من البلاد المجاورة مثل كينيا وبوغندا وأثيوبيا⁽²⁾ .

عربياً نجد منذ حكومة الوفاق الوطني تواصل الضغط لمحاولة احتواء التوجه الإسلامي في السودان فقد ذكر المشير سوار الذهب أن كل رؤساء الحكومات العربية دون استثناء طلبوا منه إلقاء قانون تطبيق الشريعة الإسلامية في السودان وتقييد حركة الجبهة الإسلامية بسلسلة من القرارات⁽³⁾ .

وفي ظل الحكومة الائتلافية تأثرت العلاقات السودانية العربية بالصراعات الحزبية وتوجهات كل حزب ورؤيته تجاه دول معينة مثل الاتحاديين ينادون بتحسين العلاقات مع مصر ، في وقت يرفض فيه حزب الأمة، وقد ظهر هذا الخلاف بصورة كبيرة في حرب الخليج الأولى تجاه العراق الذي يؤيده الاتحاديين في الوقت الذي يتعاطف حزب الأمة مع إيران ، وهذا التضارب قد أثر سلبا علي سياسة السودان الخارجية تجاه الدول العربية .

عالميا كانت هناك علاقات عديدة مع الدول الغربية مثل بريطانيا وهولندا وبلجيكا والمانيا الاتحادية والولايات المتحدة الأمريكية ، ولقى السودان من هذه الدول كثيرة من المساعدات ذات الطابع العسكري والاقتصادي والفني ، وقد توقفت هذه المساعدات تماما بعد قيام الجبهة الإسلامية بالانقلاب كنوع من سياسة الضغط وفقا للقانون الذي يقضي بعدم تقديم مساعدات لنظام يقوم بإسقاط أوضاع ديمقراطية⁽⁴⁾ .

(1) شمس الهدى إبراهيم إدريس ، مرجع سابق ، ص 29 .

(2) عبد الله الشيخ سيد احمد ، مرجع سابق ، ص 166 .

(3) المرجع السابق، ص 164 .

(4) عبد الله الشيخ سيد احمد ، مرجع سابق ، ص ، 173 .

المبحث الثالث

سياسة السودان الخارجية وعلاقاته بعد 30 يونيو 1989م

خلفية الحدث 30 يونيو 1989م

الساحة الداخلية التي شهدها السودان قبل 30 يونيو 1989م وتميزت بها ، البعض يراها طبيعية وموضوعية ونتاج للظروف الداخلية والخارجية المحيطة بتلك الفترة ، والبعض الاخر ومنهم قادة الإنقاذ يرون عكس ذلك ، ويرونها تعبر عن فشل الأحزاب السياسية في تلك الفترة الزمنية يستوجب تدخل قوات الشعب المسلحة في شؤون الحكم لإنقاذ وحدة السودان ، وحفظ ترابه من التآكل والتناقص والحفاظ على نسيجه الاجتماعي من التشرذم والتهتك والانشطار ، هذه الأحداث أو المبررات السياسية يتم اختزالها في الآتي :

امتلأت الساحة السياسية الداخلية بالمكائيدات بين الأحزاب وبين قيادات وأعضاء الحزب الواحد ، وبدأت المواجهات والانتهاكات بين وزراء الحكومة الواحدة مما أدى إلى تصدع جدار الحكومات الائتلافية والوفاقية ، وانعكس ذلك سلبا على الاستقرار السياسي للبلاد ، إذ تعاقبت أربعة حكومات وتشكيلات وزارية خلال ثلاثة أعوام ، وبدأت تطفو إلى السطح بعض التراكمات والتجاوزات مثل معركة الوزارات والمواقع القيادية في المؤسسات والقطاعات الاقتصادية وكذلك تدهور الأمن القومي التي تجسدت مظهرة في بعض النقاط التالية¹:

أ- سقوط المدن بصورة متوالية في جنوب السودان في أيدي الحركة الشعبية ، ومحاولة توسيع مسرح العمليات بنقلها إلى مناطق النيل الأزرق وجنوب وغرب كردفان ، وسقطت كثير من الحاميات العسكرية الواحدة تلو الأخرى في الجنوب بل انسحب بعض أفراد الجيش إلى المناطق الحدودية المجاورة طالبة للجوء حماية لنفسها في الوقت الذي يتباهى فيه جون قرن بانتصاراته الواسعة في ظل جبهة

¹إسامة علي زين العابدين ، سياسة السودان الخارجية في عهد الإنقاذ الوطني ، ب ط (مكتبة الأكاديمية ، الخرطوم ، نوفمبر 2005م) ، ص3.

داخلية مفككة وقد لعب ما عرف آنذاك بالطابور الخامس في الداخل دور المناصر لقرنق في الخرطوم وأصبحت وسائل الإعلام تصفه بالمناضل في ذلك الوقت ولأول مرة .

ب-تصاعد النهب المسلح في دارفور التي أصبحت أراضيها مسرحاً للصراعات الإقليمية والدولية .

ج-الاعتداءات المتكررة على المراكب والليالي السياسية .

د-اختطاف ومقتل طالبة أميرة الحكيم من قبل رجل أمن والخفايا والأسرار التي صاحبت انتحاره .

هـ-دخول دوائر الاستخبارات الأجنبية إلى السودان ، وممارسة نشاطها العدائي وتصفية خصومها داخل السودان⁽¹⁾ .

وأصبح الكل يتسابق نحو تحقيق السلام في الجنوب ، وجاءت المبادرات من الأفراد والأحزاب ومنظمات المجتمع المدني والحكومة وغيرها ، ومن أهم سماتها عدم الاتفاق والإجماع القومي حولها ، وانعدام التنسيق في شأنها ، وأصبحت معظمها عبارة عن مكابيات ومزايدات سياسية .

وفي مجال السياسة الخارجية حاولت الحكومة الالتزام بالإطار النظري لطبيعة سياسة السودان الخارجية وسماتها العامة المتمثلة في حسن الجوار ، وعدم التدخل في شؤون الغير ، واحترام السيادة الوطنية لدول الجوار وغيرها ، وكذلك حاولت الوقوف بمنأى عن المحورية الإقليمية العربية ، ولكن ظروف السودان الداخلية وتردي الأوضاع الأمنية في الجنوب ودارفور أتجه أي من الحزبين الكبيرين إلى أحد المعسكرين العربيين اللذان تميزت بهما الساحة العربية والإسلامية وهما نقيضان ونتاج لظروف الحرب العراقية الإيرانية ولم تنتج علاقات السودان الإفريقية من هذه التوترات إذ ساءت علاقات بكينيا وبوغندا ، وأثيوبيا ، وتميزت عن علاقاته بتشاد ومصر ببيرو استمرت طويلاً وتأثرت علاقات السودان بدول المعسكر الغربي سلبيًا بسبب الإبقاء على قوانين الشريعة الإسلامية ، وعجزت الحكومة في إيجاد حل

(1) أسامة علي زين العابدين، مرجع سابق ، ص 4 .

لمشكلة الجنوب ، وتطور هذا التدهور في علاقات السودان الثنائية بتلك الدول رغم ترحيبها بالنظام الحزبي والتغيير السياسي في السودان .

تلك صورة وخلفية تميزت بها الساحة السياسية الداخلية والخارجية في فترة الديمقراطية الثالثة بصورة عامة ، وهناك بعض الأحداث جعلت هذه الخلفية أكثر وضوحاً ، هذه الأحداث أتخذها قادة الإنقاذ في مجملها مبرراً سياسياً للاستيلاء على السلطة في 30 يونيو 1989م رغم أن إستراتيجية الحركة الإسلامية بالمجيء إلى السلطة عبر بوابة الانتخابات ، وفي هذا الصدد قال دكتور /حسن الترابي عندما أقدموا على استلام السلطة كان ذلك بهدف الدفاع عن النفس لأنهم تعرضوا للغدر من نظام نميري وللتأمر من نظام الصادق المهدي إبان الديمقراطية الثالثة، أما الأحداث التي اتخذوها قادة الحركة الإسلامية والإنقاذ مبرراً لاستلام السلطة نجمها في النقاط التالية:

1- أحداث السكر في ديسمبر 1988م والبعض يطلق عليها ثورة السكر وما صاحبها من توترات شابت الساحة السياسية في فترة من الزمن حيث خرجت المظاهرات رفعت شعارات تندد بالحكومة الائتلافية القائمة وتدعو الجيش لاستلام السلطة في السودان ، ومثال لهذه الشعارات (سكر سكر وإلا العسكر) .

2- مذكرة الجيش في فبراير 1989م وما صاحبها من توترات في العلاقات السياسية والاحتقانات في جسم الشريعة الانتخابية التي استهدفت حضور الإسلاميين ضمن التشكيلة الحاكمة آنذاك وقد وجدت الدعم والمساندة من النخبة الحاكمة والمؤتلفة ، وأخذ الحديث يدور حول دور ما للجيش في السلطة يطفو علي السطح ، وبرز بصورة واضحة الحديث عن حكومة إنقاذ وطني بشارك فيها الجيش جنباً إلى جنب مع الأحزاب السياسية والفعاليات الانتخابية ما عدا مشاركة الجبهة الإسلامية القومية كان قد تواتر هو الآخر وتعالق نبرته ، وبعدها جدد الفريق /فتحي أحمد علي ، الحديث عن مذكرة الجيش و؟؟؟ بإنذار مدته (72) ساعة طالب فيها بتنفيذ ما جاء في تلك المذكرة ، وقد تزامن ذلك مع زيارات قام بها برفقة بعض مساعديه لعدد من الأفرع والإدارات العسكرية في العاصمة و الأقاليم ، وقبل ذلك بقليل أعلن ما أطلق

عليه يومها (المحاولة الانقلابية المايوية) في 18 يونيو 1989م وفي هذه الأثناء كانت الحكومة مستغرقة في أمرين هما :

أ- إجازة موازنتها العامة التي تضمنت عجزاً تجاوز السبعة مليارات من الجنيهاً السودانية وذلك لأول مرة في تاريخ السودان.

ب- ملاقاة شروط الحركة الشعبية القاضية بإصدار قرارات حكومية وتشريعات فيما يتعلق بتجميد قوانين الشريعة الإسلامية، وإلغاء اتفاقية الدفاع المشترك مع مصر ، وبروتوكول الدفاع العسكري مع ليبيا وذلك قبل لقاء الطرفين (الحكومة ، و الحركة الشعبية) في 4 يوليو 1989م بالعاصمة الأثيوبية ، تلك الأحداث جعلت الأجواء والمناخات السائدة في السودان تنذر بالتغيير وتتوقعه بل دفعت كوادر بعض الأحزاب السياسية لاسيما ذات النمط الاشتراكي داخل قوات الشعب المسلحة ، وبعض الفعاليات والقادة العسكريين المدعومين من بعض دول الجوار للتسابق للاستيلاء على السلطة ، قدرت أن أبرز الخلفية والصورة السابقة للحدث قبل 30 يونيو 1989م بصورة مجملّة وعامة وأن أعطي فكرة عن المناخات والتيارات والأجواء التي سادت تلك الفترة دون الدخول في تحليل تلك الأحداث والظروف الموضوعية المحيطة بها ، التي تميزت بها الفترة التي سبقت 30 يونيو 1989م⁽¹⁾.

* الحملة الإعلامية والضغط الخارجية على الإنقاذ:

لقد جاء الهجوم الإعلامي على الإنقاذ مبكراً قبل أن تبدأ ممارسة سلطاتها من قبل الدول الأوروبية باعتبارها دولة عسكرية قامت علي أنقاض دولة ديمقراطية ، وأن الأنظمة العسكرية هي الأكثر إهداراً لحقوق الإنسان ، وظلت الدول الأوروبية تبشر بالديمقراطية وتدعو إليها ، وعندما ذهب نظام نميري وحل محله نظام حزبي تعددي كانت بريطانيا من الدول التي بكرت بالترحيب بالتغيير السياسي الذي جرى في السودان عام 1985م أما إيطاليا فقد وصل التعاون الاقتصادي مستوى متقدماً معهم دعماً للنظام الحزبي ، أما ألمانيا الاتحادية بعد الانتفاضة الشعبية عام 1985م قد منحت السودان (10) مليون مارك مع استمرار العون الفني بمبلغ (40) مليون مارك وفي عام 1987م منحت السودان (60) مليون مارك ، وذلك دعماً لطبيعة النظام

(1) إسامة علي زين العابدين ، مرجع سابق ، ص 6 .

التعدي الحزبي في السودان عقب زيارة دكتور /بشير عمر وزير المالية وقد رحبت الدول الغربية عموماً بالنظام الحزبي والتغيير السياسي في السودان وقدمت له الدعم المالي اللازم لتدعيم الديمقراطية ونشر رايات الحرية .

عندما جاءت حكومة الإنقاذ وتغيرت طبيعة النظام السياسي إلى نظام عسكري شمولي توجست الدول الغربية عامة واعتبرت ذلك انتكاسة في حقوق الإنسان وأصبحت تراقب الموقف في السودان عن كثب ، وزادت تلك الهواجس لدى الدول الغربية وبعض الدول العربية بسياسات حكومة الإنقاذ الداخلية عندما اعتمدت حل الحل العسكري في مشكلة الجنوب وما افرزته من قتل وخراب ودمار ونزوح ولجوء ، وكذلك المحاكمات التي قامت بها المحاكم أمن الثورة وأيضاً مجموعة الإجراءات التي أدت إلى محاكمة بعض المواطنين بالإعدام وقد انحصر ذلك في الآتي :

1-إعدام الضباط الذين قاموا بالمحاولة الانقلابية الفاشلة (انقلاب 28 رمضان)
2-إعدام بعض تجار العملة والمخدرات باسم قانون القوات المسلحة وقوانين تخريب الاقتصاد القومي ، قوانين مكافحة المخدرات ، وكذلك قرار نزع الأراضي الزراعية تحت شعار (الأرض لمن يزرعها) وكذلك الممارسة المشينة في حق المعتقلين السياسيين وتتصيب ما عرفت ببيوت الأشباح .

وبالمقابل قد بدأت ونشطت الحملات الإعلامية المعادية لحكومة الإنقاذ لما تقوم به من حماية أرض السودان وسيادته ومواطنيه أو هكذا تقول حكومة الإنقاذ وواجهت الإنقاذ كثيراً من هجمات الصحافة العربية والإذاعات الأجنبية التي نقلت كثيراً من الأخبار الداخلية الخاصة بتلك السياسات وأوردت الأنباء أن اتحاد المحامين العرب أصدر بياناً في مؤتمر بالجزائر نرد فيه بانتهاكات حقوق الإنسان في السوداني على أيدي حكومة الإنقاذ واعتبرت المنظمة العربية لحقوق الإنسان أن الحكم بالإعدام على (21) ضابطاً بشكل نقطة تحول خطيرة في مسار حقوق الإنسان في السودان لا يمكن أن تقاس بالحالات المماثلة في العالم. وتصدرت هيئة الإذاعة البريطانية الحملة ضد حكومة الإنقاذ مشيرة إلى الحملات العسكرية التي شنتها القوات المسلحة في جنوب السودان بهدف تحرير المدن من قبضة قوات

الحركة الشعبية وتصورها على انها حملات ضد حقوق الإنسان وأنها تمثل جرائم ضد الإنسانية وأيضاً ثبت الحملات الإعلامية ضد حكومة الإنقاذ ووكالات الأنباء العالمية المختلفة ومنها وكالة الأنباء الفرنسية ، والصحف الكينية والتي اعتبرت الحرب في جنوب السودان حرب مقدسة وأخذت تدافع عن وجهة نظر الحركة الشعبية في صراعها ضد الإنقاذ ولم يستثنى من ذلك الإعلام المصري تحت صمت الحكومة المصرية الذي بدأ يسيء لحكومة السودان ، وأخذت تلك الوكالات معلوماتها من الوكالات والمنظمات العاملة في الحقل الإنساني والتي لها تأثير كبير على الرأي العام في بلدانها ، والرأي العام في الدول ذات النسق الديمقراطي يلعب فيها دوراً أساسياً في اتخاذ القرار السياسي ، وكذلك كان لهذا الرأي الغربي الموجه ضد حكومة الإنقاذ أثر عظيم على علاقات تلك الدول بحكومة السودان سلباً⁽¹⁾

* الحصار الدبلوماسي السياسي:

تأثرت علاقات السودان الإقليمية والدولية بحرب الخليج الثانية التي أحدثت شراً في عمق الساحة العربية والإسلامية وانشق الصف على أثرها وأضعفت الثقة وفرص التواصل بين الدول والمجتمعات العربية وقد أفرزت حرب الخليج الثانية توتراً متنامياً في العلاقات السودانية المصرية نتيجة لموقف كل من الدولتين تجاه تداعيات تلك الحرب خاصة بعد أن خرجت مسيرات ومظاهرات في السودان نددت بالموقف المصري وارتفعت أصوات المتظاهرين بضرب السد العالي (اضرب طوالي يا صدام السد العالي يا صدام) وكذلك استطاعت المعارضة الشمالية أن تسرب إلى مسامع القادة المصريين والسعوديين معلومات بوجود منصات صواريخ عراقية في السودان⁽²⁾ .

وبناء عليه استدعت الخارجية المصرية السفير السوداني بالقاهرة وأبلغته عدم رضاها للمسيرات التي طافت الخرطوم وعواصم الولايات الأخرى لمساندة الموقف العراقي ومناهضة الموقف المصري ، وكذلك صدرت تصريحات من كبار المسؤولين المصريين وتناقلتها وسائل الإعلام وصحف القاهرة أساءت لموقف حكومة السودان من أزمة الخليج .

(1) اسامة علي زين العابدين ، مرجع سابق ، ص 37 .
(2) المرجع نفسه ، ص 52 .

وبالمقابل استدعت الخارجية السودانية السفير المصري دكتور/حسن جاد الحق ، أبلغته احتجاج السودان على ما بدر من المسؤولين المصريين من تصريحات في حق حكومة السودان ، وتصاعدت حدة التوتر بين البلدين عندما أعلن الرئيس المصري أن السودان يهدد أرض مصر ، وتوجت تلك الانفعالات التي سادت علاقات البلدين في هذه الفترة بتعطيل الدراسة بجامعة القاهرة الفرع ومدارس البعثة التعليمية في السودان ، لكن الخطورة أن الخلاف بين الأنظمة الحاكمة في البلدين تنزل إلى الشارع المصري والسوداني وقد انعكس ذلك في سوء المعاملة لبعض المواطنين السودانيين من قبل الأجهزة الرسمية في مصر ، لاسيما الامنية والتي تركت مرارة كادت أن تفسد بعض العلاقات الشعبية التقليدية التي ينبغي الحرص عليها ، ويجب أن لا تنال منها أي خلافات سياسية بين الأنظمة الحاكمة في الدولتين ، وذلك لأن العلاقات الشعبية بين السودان ومصر هي العلاقات الأزلية والقاعدة التي قامت عليها العلاقات السياسية بين مصر والسودان على مر العصور ويمكن أن تبنى عليها وحدة الدولتين في المستقبل لو اريد للدورة السياسية أن تقوم بين البلدين ، ولكن للأسف فقد انعكس الخلاف بين الأنظمة الحاكمة في مصر و السودان على الشارع المصري و السوداني معاً وتجلت أهم مصادره في الآتي :

1- إعادة السلطات المصرية مئات السودانيين القادمين إليها عن طريق السد العالي أو عن طريق مطار القاهرة ، وجاءت تلك المعاملة على خلفية انتشار معلومات تشير إلى وجود معسكرات لتدريب التنظيمات الإسلامية الداعية لاستخدام العنف ضد النظام السياسي في مصر ، حيث أشارت السلطات المصرية بالتحديد إلى الدكتور/ محمد عبد الرحمن ، مؤسس تنظيم الجهاد المصري في السودان قبيل مغادرته إلى الولايات المتحدة الأمريكية .

2- كذلك بدأ المسؤولون المصريون يدلون بتصريحات حول المناطق الحدودية بين البلدين بالإشارة إلى مثلث حلايب وحقوق مصرفيها ، وبدأت السلطات المصرية عملياً تعزيز وجودهم فيه والاستمرار في التصعيد والتوتر إلى أقصى درجاته بمقتل اثنين من أفراد الشرطة السودانية وأصاب آخرين فيه .

3- اتهمت مصر السودان بالاستيلاء على المنازل الخاصة بالبري المصري في السودان .

4- اتهمت مصر حكومة الإنقاذ بالقيام بدور ما في الأحداث التي شهدتها الساحة المصرية نتيجة للصراعات المسلحة بين الأمن المصري والمعارضة الإسلامية والتي أصبحت شبه يومية في هذا الوقت .

5- في الجانب السوداني بدأ الإعلام المحلي ينقل كل ما هو سلبي عن مصر ، ووصف الرئيس المصري بآخر الطغاة في مصر ، حيث بدأ الخطاب السياسي للإنقاذ تغيراً كلياً ولأول مرة تجاه النظام المصري في هذه الفترة .

6- اتهم السودان مصر بالسعي لتغويض نظام الحكم فيه بتدريب عناصر التفجيرات التي استطاعت أن تحدث حلاً أمنياً في وسط الخرطوم حيث استدعت السلطات السودانية السفير المصري وسلمته مذكرة احتجاج على تورط بلاده فيما عرف (بالمخطط التخريبي) وبالتورط في المحاولة الانقلابية التي استهدفت بورتسودان ، وحشد عضوية المجتمع لإفشال محادثات أبوجا التي كانت الإنقاذ تعول عليها كثيراً في هذه الظروف التي لا تحسد عليها بعد ما أدركت فشل الحل العسكري لمشكلة جنوب السودان .

7- بعثت حكومة الإنقاذ بعدد من المذكرات لمجلس الأمن الدولي تفند فيها الدعاوى المصرية حول حلايب .

8- كذلك اتهم السودان مصر بانتهاك القانون الدولي عندما رفضت تسليم مختطف الطائرة السودانية التابعة للخطوط الجوية السودانية والمتجهة إلى دنقلا وتغيير مسارها إلى مصر .

عموماً لم تهدأ موجة الاتهامات بين البلدين في هذه الفترة بل تلاحقت الاستفزازات المصرية لحكومة السودان عندما ما أبعدت الدبلوماسيين السودانيين من القاهرة واعتقلت (5) أشخاص في منطقة حلايب ، واستمرت الوحدات العسكرية المصرية تلاحق ركاب البواخر النيلية وتعترض سيرها وترهب ركابها.

ولم تتجو الساحة الرياضية من الانعكاسات السالبة للخلافات بين الأنظمة الحاكمة في الدولتين على خلفية حرب الخليج الثانية ، وذلك عندما تخلف المنتخب

المصري للناشئين عن لقاء العودة بالخرطوم يوم 1991/7/26م بحجة عدم توفير الحماية بالسودان للاعبيه رغم تضافر الجهود في السودان لتشجيع المباراة طيبة ، وقال وزير الشباب والرياضة إبراهيم نايل إيدام أن حرب الخليج لا صلة لها بما يدور في الساحة الرياضية⁽¹⁾ .

إن حرب الخليج الثانية لم تكن العامل الوحيد في تدهور العلاقات السودانية المصرية في هذه الفترة الزمنية من عمر الإنقاذ ، فقد برز العامل التاريخي كمؤثر آخر على العلاقات بين البلدين في هذه المرحلة ، وذلك عند ما تحفظت مصر على الإنقاذ عندما ما علمت بمشاركة الجبهة الإسلامية القومية في سلطتها ، وذلك يرجع إلى تاريخ العلاقة بينهما ، لأن للتاريخ دور فعال في تطوير العلاقات الثنائية الإقليمية والدولية ، إيجابا وسلبا وكثير من تلك العلاقات لا تفسر إلا في إطار تاريخي ، وكذلك تستند كثير من تلك العلاقات القائمة على العلاقات التاريخية ، وكثير من الدول لعبت علاقاتها التاريخية دوراً فعالاً في رسم سياستها الخارجية ، وأوضاعها الداخلية ويلعب التاريخ دوراً في تفسير طبيعة علاقات السودان بكل من ليبيا ، نجيريا ، كينيا ، السعودية ، اليمن وغيرها .

وكان للعامل التاريخي تأثيرا واضحا على العلاقات السودانية المصرية في هذه الفترة من عمر الإنقاذ علي سبيل المثال ، وعلى المستوى الإقليمي لعب العامل التاريخي دوراً فعالا في علاقات السودان بدول غرب إفريقيا إيجاباً ولاسيما نجيريا وموريتانيا علي سبيل المثال وأيضاً كان للعامل التاريخي أثراً فعال على العلاقات السودانية الأوروبية ويقول الدكتور/ حسن مكي أن تاريخ العلاقات المصرية السودانية قديم قدم التاريخ ، حيث تتصل جذوره بقصة مسيرة الحياة في القطرين مرورا بالممالك الفرعونية ، فعهد الفوضى والتدخل الأجنبي من احتلال فارسي إلى يوناني ، فسيادة نبنة وسيادة روما وبيزنطة ثم أعقب ذلك ظهور الإسلام في مصر ، وامتداد تأثيره إلى السودان⁽²⁾ .

(1) المرجع السابق، ص54 .
(2) حسن مكي ، الحركة الإسلامية في السودان ، تاريخها وخطابها السياسي ، ب ط ، (الخرطوم معهد البحوث و الدراسات الإجتماعية ، بيت المعرفة للانتاج الفني ، 1990م) ، ص6.

ويقول دكتور/يوسف فضل حسن العلاقات السودانية المصرية ليست حدثاً جديداً بل أن جذورها تضرب في أعماق التاريخ وانتشرت الجماعات البشرية شمالاً وجنوباً وتداخلت حتى اختلطت الأعراف وأمتزجت الدماء منذ عهد سحيقة⁽¹⁾ .

وما قاله دكتور حسن مكي ودكتور يوسف فضل عن تاريخ العلاقات السودانية المصرية في الحقب التاريخية المختلفة السابقة قاله معظم الكتاب والباحثون والمتحدثون السودانيون ولم يقل المصريون يغير ذلك ويقول دكتور مصطفى محمد سعيد السودان اقليم شاسع تربطه بمصر أعماق الروابط وأقواها منذ فجر التاريخ وظل يستقبل ألواناً من الحضارة المصرية على مدى العصور⁽²⁾ .

ويقول عبد الفتاح أبو الفضل إن العلاقات بين مصر والسودان أزلية⁽³⁾ .

* أزمة السياسة الخارجية في الإنقاذ:

مع زيادة ضغوط النظام العالمي بزعامة أمريكا بدأ تحول تدريجي في سلوك السياسة الخارجية السودانية ، خاصة في قيم وأفكار وإدراك القيادة السياسية المنبثقة من الإطار الأيدلوجي الذي كان مهيم على محركات الأمور في الفترة السابقة ، وكان أول من أثار الجدل والنقاش هو البعد الأيدلوجي للإنقاذ وتأثيره على السياسة الخارجية ، حيث ذكر وزير الخارجية في خطاب أمام مؤتمر القطاع الدبلوماسي للمؤتمر الوطني في أواخر عام 1995م على أن كثير من المشكلات السياسية في العلاقات السودانية الخارجية يسببها موقف الملتزم بالرسالة وبالقضية الإسلامية⁽⁴⁾ .

وكان هذا الخطاب بداية فعلية لمحاولات الخروج من الأزمة التي أصابت سياسة السودان الخارجية منذ مجئ الإنقاذ إلى الحكم 1989م وكانت نتائجه سلبية على السودان ، وانطلاقاً من هذا التوجيه ظلت وزارة العلاقات الخارجية بالتعاون مع الجهات المختصة تصدر الجهود الرامية لحل المسائل العالقة التي تعرقل علاقات السودان الخارجية في مجالات حقوق الإنسان ، الإرهاب ، وتجارة الرقيق ، وغياب عملي الديمقراطية ، بالإضافة إلى الجهود المكثفة للإلغاء واحتواء قرارات مجلس

(1) يوسف فضل حسن ، التكامل المصري السوداني ، الخلفية التاريخية لشعب وأدي النيل ، ب، ط (الخرطوم المجلس الأعلى للتكامل 1983م) ، ص 5 .

(2) مصطفى محمد سعيد ، الإسلامية والنوبة في العصور الوسطى ، ب، ط (مصر مكتبة الانجلو المصرية ، ب ت) ، ص 320 .

(3) عبد الفتاح أبو الفضل ، مصر والسودان بين الوئام والخصام ، ب ، ط (مصر ، دار الحرية والنشر ، 1995م) ، ص ج .

(4) عبد الباقي حمدان كبير ، سياسة السودان الخارجية وأثرها على الأمن الوطني ، بحث لنيل درجة الماجستير ، زمالة كلية الدفاع الوطني - غير منشور - 2000م ، ص 60.

الأمن الدولي ، استطاعت وفود السودان في شرح موقفهم الجديد في مداوات جامعة الدول العربية ومنظمة الوحدة الإفريقية والمؤتمر الإسلامي ولجنة حقوق الإنسان التابعة للأمم المتحدة ، طالبا بالدعوة إلى المحافظة على وحدة السودان وسلامة أراضيه⁽¹⁾ .

وكان هذا التحرك يعكس مدى جدية الحكومة السودانية واستعدادها للتعامل مع المجتمع الدولي في جو من عدم الشكوك وبعد الاعتداء العسكري الثلاثي عن السودان في بداية 1997م شعر السودان بأنه هدف لمخطط تدعمه عموميات السياسة الأمريكية في المنطقة يستهدف وحدة السودان ومن ثم عمل للتصدي لهذا المخطط بالتدابير التالية⁽²⁾:

1- حشد التأييد العربي لمناصرة السودان ومن يتطلبه ذلك من تسوية بعض المسائل العالقة مع بعض الدول العربية .

2- السعي مجدداً لكسر طوق الحصار المفروض على السودان عبر جيرانه بالتفاوض مع بعض أولئك الجيران بغرض تطبيع العلاقات معهم أو إخراجهم على الأقل من حلبة الصراع .

3- الإسراع بالوصول إلى جهود السلام الرامية لحل مشكل الجنوب إلى غاياتها وذلك بتطوير ميثاق السلام المبرم مع ست فصائل في أبريل 1996م إلى اتفاقية السلام الشامل تنزع الغطاء السياسي من الحركة الشعبية لتحرير السودان .

4- السعي مجدداً لتحسين العلاقات السودانية الأمريكية .

5- تعزيز وتقوية العلاقات مع دول جنوب شرق آسيا وخاصة جمهورية الصين الشعبية وماليزيا وأندونيسيا .

كما أن الاعتداء العسكري الثلاثي قد قوى من حجج التيار البراغماتي داخل النظام والمطالبة بتطبيع العلاقات مع الأسرة الدولية والتخلي عن شعارات الأممية الإسلامية مع الإبقاء على النهج الإسلامي باعتباره شأنًا داخلياً⁽³⁾ .

(1) محمد الأمين خليفة ، آراء وكسب ثورة الإنقاذ الوطني خلال عشرة أعوام 1989-1999م ، ب ، ط (شركة مطابع السودان للعلمة ، رئاسة مجلس الوزراء ، ب ت) ص171.

(2) التقرير الاستراتيجي السوداني ، العدد الرابع ، (مركز الدراسات الاستراتيجية ، السودان - الخرطوم 1997م) ، ص215 .

(3) التقرير الاستراتيجي السوداني، مرجع سابق ، ص216.

وإعادة ترتيب أولويات الأيدلوجية إلى التركيز علي وسائل جديدة لتحقيق الأهداف تصنع في مقدمتها المصلحة الشعبية التي كانت في الفترة ما قبل 1997م ، ومن التغيرات التي صاحبت هذه الفترة التغير الذي طرأ على الخطاب السياسي وما كانت تبثه وسائل الإعلام فقد أختفت الأناشيد الجهادية ذات الطابع الأممي أو التي تحمل هجوماً على دول معينة ، بالإضافة إلى مغادرة بن لادن للبلاد في مايو 1996م وفرض تأشيرة الدخول على العرب ، والقيام بحصر جميع الأجانب ابتداء بالرعايا المصريين ، وطلب منهم مغادرة البلاد ، وبهذا ابدأ التخلي عن أحد مرتكزات الفترة الماضية في السياسة الخارجية ، وهو أن يصبح السودان مركزاً للتححر ومأوى للمستضعفين⁽¹⁾ .

بالإضافة إلى تغييرات أخرى تتمثل في ما يلي :

- 1- تخفيض صوت الدبلوماسية الشعبية الممثلة في المؤتمر الشعبي العربي والإسلامي ومجلس الصداقة الشعبية التي انحصر دورها في الإدانة والشجب .
- 2- تغيير الخطاب السياسي للإيقاد .
- 3- مراجعة سياسة الباب المفتوح .
- 4- انكششت دعوات رأب الصدع العربي .
- 5- دعوة المعارضة للعودة والمشاركة في الحكم⁽²⁾ .

بعد التغيرات التي حدثت في توجيه الحكومة وفي السياسة الداخلية جاءت نظرة جديدة لسياستها الخارجية تقوم على أسس ومبادئ تخلو من النظرة المشددة والمتطرفة التي كانت في النصف الأول من التسعينات ، وأصبحت المبادئ الجديدة تقوم علي⁽³⁾ :

- أ- تخير السياسة الخارجية لخدمة الوحدة الوطنية والأمن والاستقرار .
- ب- تجنب استعداء الدول الكبرى والدخول معها في تنافس لكسب النفوذ الإقليمي لتحسين علاقات السودان الخارجية خاصة مع الدول العربية التي تدهورت معها العلاقات لأسباب عديدة .

(¹) الطبيب أحمد المصطفى ، السودان ودول الجوار ، عوامل الاستقرار والتنمية ، ط1 ، (مطبعة جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، 2001م) ، ص32 .

(²) أسامة علي زين العابدين ، مرجع سابق ، ص32 .

(³) محي الدين الحضري ، مرجع سابق ، ص102 .

ج-احترام المواثيق الدولية وحسن الجوار وعدم التدخل في السياسات الداخلية للدول

ووفقاً لهذه المبادئ ولسبيل الحصول على علاقات جيدة ومتطورة مع الدول ، قدم المجتمع الدولي جملة من التطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي مستصحباً في ذلك حقائق الانفراج السياسي وإجازة الدستور الداعم للبلاد عام 1998م وانتخاب المؤسسات انتخاباً ديمقراطياً والسعي المخلص والدؤوب لحل مشكلة الجنوب حلاً تفاوضياً سلمياً ، بالإضافة لتحسين علاقات السودان الخارجية خصوصاً مع دول الجوار والتجمعات الدولية ، وتأكيداً على التزامه بمبادئ وأهداف الأمم المتحدة الداعية إلى صون الأمن والسلم الدوليين ، وفي سبيل توسيع علاقات السودان الدولية كانت جهوداً كبيرة بذلتها الدبلوماسية السودانية في التفاهم والتعاون المستمر بينها ومجلس الأمن الدولي والدول الشقيقة والصديقة والعالمية حتى حصل السودان على مقعد في لجنة حقوق الإنسان الدولية ورفع العقوبات الدولية من مجلس الأمن الدولي في عام 2000م⁽¹⁾ .

مواصلاً لهذا الانفراج الداخلي جاءت عدد من التطورات المتمثلة في التطبيق لاتفاقيتي الخرطوم وفشودة للسلام بصرف النظر عن مدى جدية الحكومة وأجازة الدستور الذي نتج عنه التعددية السياسية تحت مظلة قانون التوالي السياسي ليهيئ الجو المناسب لتحريك الدبلوماسية ويمكنه من تجاوز السلبيات التي رافقت العمل الدبلوماسي الجاد لتحسين العلاقات مع الدول واستمرار الحوار مع الدول التي لا زالت تبدي تردداً في التعامل مع السودان والسعي نحو تحسين صورة البلاد بالابتعاد عما يشير شكوك الدول الأخرى⁽²⁾ .

كان هذا التطور مقنعاً من الدول بأن السودان يتجه نحو الاعتدال وابتعاده من الأيدلوجية الثورية التي كانت تحركه في علاقاته مع الدول الغربية ، وتجاه الحرب نحو الجنوب عندما اختار التفاوض بدلاً من الحرب تحت تسميات مختلفة مثل الجهاد ضد أعداء الدين والدفاع عن الأمن العربي ، وهذا الاعتدال أو كما يبدو ناتج من عدد من التغيرات الداخلية منها .

(1) الصادق مساعد يوسف ، العلاقات العامة والسياسة الدولية ، ط1 [شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم يناير ، 2003م] ص86 .
(2) التقرير الاستراتيجي ، مرجع سابق، ص94 .

* الوفاق الوطني:

يقصد به عودة المعارضة الشمالية بشقيقتها السياسي والعسكري إلى السودان وممارسة نشاطهم السياسي داخلياً تحت ضمانات متفقا عليها مع الحكومة التي تأمل في مشاركتهم في إطار توافق على ثابته يمكن أن تشكل برامج حوارية يوحد كلمة السودانين لمواجهة الضغوط الداخلية والخارجية والمخاطر التي تواجه البلاد وفي حقيقة الأمر فإن الحكومة السودانية لم تكن جادة في مسألة الوفاق الوطني إلا وفقاً لرؤيتها التي تتعارض مع رؤية الحركة الشعبية لتحرير السودان لهذا أصبح الوفاق قاصراً على المعارضة الشمالية دون سواها⁽¹⁾.

تحت هذه العملية سعت الإنقاذ عبر خططها المدروسة بالانفتاح على مختلف القوى السياسية بهدف تحقيق الوفاق الوطني وفتح أبواب المشاركة للقوى الراضية في تحرير مسيرة تحرير الوفاق والبناء الوطني وفي ذلك أطلقت العديد من المبادرات واستجابة أيضاً لعديد من الدعوات التي توصفها بأنها صادقة وهادفة لحل مشاكل الوطن⁽²⁾.

ومن نتائج الوفاق الوطني إرسال إشارات موجبة للدول الغربية الداعمة للديمقراطية وحقوق الإنسان بجدية في تحقيق الوفاق الوطني والتحول الديمقراطي وتحسين أوضاع حقوق الإنسان في السودان مما انعكس إيجاباً على علاقات السودان الإقليمية والدولية ومن الملاحظ أن هذه المسائل كانت حجر عثرة أمام توجه الإنقاذ وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول الغربية التي تربط نفسها بالديمقراطية وداعية لحقوق الإنسان والحريات وعندما نادى الإنقاذ بالمشاركة للأحزاب في السلطة اعتبرتها أنها مؤشر إيجابي نحو تحول ديمقراطي بعد أن كانت حكومة شمولية تحرم المشاركة السياسية من المبدأ وتنتهك حقوق الإنسان.

* السلام من الداخل :

يعني الحوار وتقديم الخدمة الأساسية وإشاعة السلام ك مطلب أساسي لحياة كريمة وكانت اجتماعات فشودة هي البداية الحقيقية للسلام من الداخل وكانت وليدة لقاءات وإجراءات عديدة بين أهل الإنقاذ ووفد من الفصيل

(1) أسامة علي زين العابدين ، مرجع سابق، ص155 .
(2) محمد الأمين خليفة ، خطر السلام خلال عهد الإنقاذ ، ط3 (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، مايو ، 2005م) ، ص 203 .

المتحد المنشق عن الحركة الشعبية لتحرير السودان وجاءت فكرة السلام لأن الحكومة رأت أنها الوسيلة الوحيدة لتحقيق السلام هي تلمس رغبات أبناء الجنوب الذين هم داخل الوطن والذين أخذوا يملون من إطالة حرب الجنوب وما جرته عليهم من كوارث ومصاعب⁽¹⁾ .

وتواصل مسيرة السلام واستقطاب في الفصائل الجنوبية المنشقة من الحركة الشعبية لتحرير السودان ، وفي العاشر من مارس 1996م توصلت الحكومة مع مجموعة من الفصائل منها حركة استقلال الجنوب والحركة الشعبية لتحرير السودان مجموعة بحر الغزال علي ميثاق ناصر ثم أنضم ارونك طون ارونك قائدة مجموعة أبناء بور وكواج مكوى قائد المجموعة المستقلة وعدد مقدر من القيادات الجنوبية وشهدت الفترة بعد التوقيع على الميثاق السياسي تبعية سياسية واسعة ولقاءات جماهيرية وندوات فكرية واتصالات داخلية وخارجية بالدول والمنظمات والأشخاص المهمة بقضايا السلام ، ساهمت هذه الخطة السياسية والإعلامية في الترويج للميثاق السياسي ونشره في الداخل والخارج أدى ذلك إلى إيضاح روى الحكومة وطرحها لحل قضية الجنوب ومن ثم عمل على ترجمة الميثاق إلى اتفاقية تفصيلية متمثلة في اتفاقية الخرطوم للسلام في ابريل 1997م بعد أن توحدت الحركات الجنوبية الموقعة على الميثاق وأسندت رئاستها للدكتور/ توماس أبول شدي من حركة استقلال السودان⁽²⁾ .

وكان أبرز بنوده اللجوء للحل السلمي والسياسي لمشكلات السودان والحفاظ على الوحدة بحدوده المعروفة وصيانة كيانه ضد المهددات والأخطار الداخلية والخارجية كما ضم اتفاقية فشودة م .د . لام اكونك واتفاقية مع ناصر جبال النوبة بالحركة الشعبية لتحرير السودان⁽³⁾ .

خارجيا شهدت الفترة بعد التوقيع على اتفاقية الخرطوم للسلام تعبئة واسعة ولقاءات جماهيرية ساهم على ذلك في شرح الاتفاقية وبينت ما جاء بها من تطورات وتنازلات من الحكومة لهذه المجموعات وسعيها الجاد لحل قضية الجنوب التي

(1) عزام أبو بكر علي ، مقومات الوحدة بين الشمال والجنوب السوداني ، ط1 (شركة مطبعة النيلين المحدودة ، الخرطوم 1999م) ، ص118.

(2) محمد الأمين خليفة ، خطر السلام خلال عهد الإنقاذ ، مرجع سابق ، ص326 .

(3) عبده مختار مستقبل العلاقات السودانية الأمريكية بعد اتفاقية السلام ، مجلة دراسات المستقبل ، العدد الأول ، م1 يوليو/2005م ، ص29.

أصبحت منذ الاستقلال حتى تلك الفترة مشكلة أساسية في سياسة السودان الخارجية خاصة العلاقات السودانية مع دول الجوار الإفريقي والمجتمع الغربي والمنظمات الكنسية ، بالرغم من هذا التطور إلا أن الحكومة لم تستثمر الاتفاقية ولم يتم تنفيذها بالصورة التي تجلب الثقة بين الأطراف مما أدى إلى خروج رموزها والتحالف مع الحركة الشعبية لتحرير السودان مرة أخرى⁽¹⁾ .

مما كان سببا لشن هجوما يتهم فيه الحكومة أنها غير جادة لتحقيق السلام وإطالة أمد الحرب وزاد الدعم مرة أخرى على الحركة الشعبية وضغوطات خارجية على الحكومة حتى توقيع اتفاقية السلام الشامل .

(1) محمد الأمين خليفة ، أداء وكسب ثورة الإنقاذ الوطني خلال عشرة أعوام ، 1989م – 1999م ، مرجع سابق، ص191 .

* الدستور 1998م :

بموجب القرار من رئيس الجمهورية القاضي بتشكيل لجنة قومية جامعة 1997م لمناقشة الدستور ورفع التوصيات بشأنها والقرار القاضي بتشكيل لجنة فنية من ذوي الاختصاص القانوني والسياسي والإداري والاقتصادي والعسكري والامن ، للنظر في فصل الدستور وتقديم الدراسات حولها وإبداء المقترحات والبدائل ، خرج الدستور بعد عدة مداوات الذي يحمل ملامح الأيدلوجية الإسلامية المستمرة من أصول الدين الإسلامي بالإضافة لأعراف الأمة ، أطلق الحريات التنظيمية والدينية والعدالة الاجتماعية والصحافية والغرض من الدستور يبدو أنها لتوفير حماية من الداخل والقوات المسلحة ، وفتح منافذ الديمقراطية صورية على أساس الدستور التي تركز للسلطة الحاكمة ، وأبرز ما جاء به الدستور هو قانون التنظيمات السياسية وممارستها وهو أن يلتزم التنظيم بالحرية والشورى والديمقراطية في بنائه والاختيار القوى الحر في الانضمام للقاعدة العضوية ، كما يلتزم في حركته السياسية بثوابت ومبادئ الدستور والقانون ، وجاء في الدستور أن يكون هيئة مستقلة للانتخابات العامة لتقلي إعداد السجل الانتخابي وإجراء الانتخابات العامة والاستفتاء العام وعرض المرشحين بعد ألة على الناخبين ، بالإضافة لقانون المحكمة الدستورية لتكون حارساً للدستور ولها اختصاصات النظر في أية مسألة تتعلق بالدستور⁽¹⁾.

وعليه يمكن أن نعتبر دستور 1998م خطوة في طريق الانفراج السياسي والتطور الدستوري في السودان ورفع بعض الايجابيات في علاقات الإنقاذ الإقليمية والدولية ، كما أحدثت جملة من الانفراجات في المجال الخارجي تمثلت في تغير المواقف خاصة الغربي تجاه السودان ، وفي المنابر الدولية عامة متمثلة في صندوق النقد الدولي ، ومنظمات الأمم المتحدة في مجال حقوق الإنسان ، كما عملت الحكومة علي تطبيع العلاقات مع مصر والتي تدهورت إلى حد كبير خصوصاً بعد محاولة الاغتيال⁽²⁾.

* خلافات الإسلاميين وأثرها علي سياسة السودان وعلاقاته الخارجية:

(1) محمد الأمين خليفة ، أداء وكسب ثورة الإنقاذ الوطني خلال عشرة أعوام ، 1989-1999م ، مرجع سابق ، 191 .
(2) الصادق مساعد يوسف ، مرجع سابق ، ص176.

حادثة انشقاق الإسلاميين في السودان عجلت بالانفراج السياسي الذي عاشته الإنقاذ عقب عام 1999م وكثير من المراقبين للشأن السوداني عن كتب يرون أن أهم أسباب انشقاق الإسلاميين إلى مؤتمر وطني ، وآخر شعبي حدوث اختراق استخباري دولي في صفوف الأولى لقادة الإنقاذ الذين يصعب التمييز بينهم وبين قادة الحركة الإسلامية في هذه الفترة ، حيث يعتلي الأمين العام للحركة د. حسن الترابي عرش الجهاز التشريعي المجلس الوطني للإنقاذ ، ويجلس نائب الأمين العام للحركة الإسلامية علي كرسي النائب الأول لرئيس الجمهورية ، ثم أضاف هؤلاء المراقبون للشأن السوداني أن الاختلاف شمل المواقف والسياسات الداخلية والخارجية ، واستند هؤلاء لرصدهم لبعض منشورات ودراسات وأدبيات مركز لدراسات والبحوث الإستراتيجية في الدول الغربية التي دعت حكوماتها إلى إسقاط الإنقاذ وحكم الإسلاميين في السودان بطريقتين بدلا من المواجهات العسكرية عبر جيرانه من خلال :

أ- اختراق صفوف الإسلاميين .

ب- إحداث انهيار اقتصادي .

وذهب هؤلاء بالقول بأن شواهد الأحداث الداخلية والخارجية التي واكبت وأعقبت الانشقاق تدل على ذلك الاختراق في صفوف الإسلاميين في السودان ، وأضاف هؤلاء بأن أكبر اختراق لصفوف الإنقاذ جاء من اتجاه مصر التي أحسنت في تقديرهم إدارة ملف المحاولة الفاشلة لاغتيال الرئيس المصري حسن مبارك في أديس أبابا عام 1995م⁽¹⁾.

وقد أشار دكتور/ منصور خالد لهذه الحادثة بشيء من التفاصيل ، وأشار بأصابع الاتهام إلى عناصر قريبة من الترابي ومحيطه بالبشير هي التي نفذت العملية دون علمهما ، وذكر أن الأجهزة الأمنية في السودان قدمت التسهيلات اللازمة لفريق الاغتيال ، وأكد دكتور/ حسن الترابي هذا الإدعاء حيث أشار إلى الحادثة وأشار بإيحاء إلى المتهمين فيها والصورة الدرامية التي عولجت بها ولم أجد اختلاف بين ما أثاره دكتور/ حسن الترابي في هذا اللقاء فيما يختص بالمحاولة

(1) اسامة علي زين العابدين ، مرجع سابق، ص164.

الفاشلة لاغتيال الرئيس المصري وما ذكره دكتور/ منصور خالد وأيضا أشار دكتور/ آدم محمد أحمد في كتابه العلاقات السودانية المصرية إلى هذه الحادثة وأشار إلى المتهمين فيها بإيحاء دون ذكر الأسماء ولم يختلف على الذين سبقوه وقد كررها دكتور/ علي الحاج في الإذاعات العالمية عدة مرات عندما سئل تحديدا عن هذه الحادثة فأشار إلى ما أشار إليه السابقون إن الذين أشاروا إليهم بأصابع الإتهام في هذه الحادثة لم يردوا الاتهام ولم يتناولوا الحادثة سلبا أو ايجابا واكتفوا بالصمت وعدم رد تلك التهم والإدعاءات صراحة أو ضمنا . هذه الحادثة كانت لها انعكاسات سلبية داخل صفوف الإسلاميين لاسيما بعد الإنشقاق على خلفية قرارات الرابع من رمضان/1420هجرية حيث رد بعضهم هذا الخلافات لعوامل خارجية تتعلق بتلك الحادثة وهذا الاتجاه يبدو واضحا أيضا من سؤال صحيفة الأسبوع الأستاذ/ محمد الحسن الأمين ، أمين القوة الشعبية بالمؤتمر الوطني في ذلك الوقت عن ما إذا كان المؤتمر الوطني يرى أن قرارات الرابع من رمضان تعد عمالة لقوى خارجية أو تسندها مخططات أجنبية قال : (ليس لدينا اتهام لرئاسة الجمهورية بشأن تلك القرارات إلا أن ما قاموا به يخدم أغراض تلك القوة التي كانت تسعى لأقصاء الإسلاميين من السلطة وعلى رأسهم الترابي) .

واعتقد أن الإسلاميين الذين أرجعوا هذه الخلافات للعوامل الخارجية المتعلقة بالحادثة استندوا على ردود الأفعال المتباينة لقيادات المعارضة السودانية في الخارج وعلى تصريحات بعض القادة العرب والتحركات المصرية النشطة التي شهدتها الساحة السياسية المحلية والإقليمية في هذه الفترة . في هذا الإطار قال الدكتور/ فاروق أحمد آدم إن القرارات قد تآذن بإنهاء المشروع الإسلامي الأصولي لرئيس البرلمان المحلول حسن الترابي⁽¹⁾ .

إن أكبر المبررات التي استندت عليها مجموعة الإسلاميين الذين ردوا تلك القرارات في العوامل الخارجية المتعلقة بمحاولة الاغتيال الفاشلة تصريحات القادة المصريين حول التطورات الداخلية في السودان في أعقاب قرارات الرابع من رمضان ومنها تصريح وزير الخارجية المصري/ عمرو موسى بأن بلاده مهتمة جداً بكل

(1) المرجع السابق ، 165.

التطورات التي تحدث في السودان وأنه يرى أن هنالك أستقرار وشرعية محمية في السودان وأن مصر تؤيد الخطوات التي أتخذها الفريق/ عمر البشير لإنقاذ السودان أيضا أشار هؤلاء إلى تصريحات عمرو موسى عقب اجتماعه بوزير الدفاع السوداني الفريق/ عبد الرحمن سر الختم بعد أقل من أسبوع من قرارات الرابع من رمضان حيث قال أن المحادثات التي تركزت حول التطورات الأخيرة في السودان ومستقبل العمل المشترك لدفع الأمور نحو وضع جديد في السودان وما بين السودان وجيرانهم وكذلك التحرك بإيجابية نحو المستقبل و الجدير بالذكر أن الفريق عبد الرحمن سر الختم نفسه لم يكن موضع ثقة لأولئك الإسلاميين الذين ظلوا يتشككون في ولائه للإنقاذ ويشرون لعلاقاته بمصر بأصابع الاتهام مما جعل الزيارة نفسها موضع تشكيك ولذلك أتخذت تلك الزيارة والتصريحات كدليل آخر لإرجاع ذلك الخلاف لعوامل خارجية . كذلك أشارت مجموعة الإسلاميين الذين أرجعوا خلاف الإسلاميين وتلك القرارات إلى العوامل الخارجية إلى الاستقبالات الحاشدة للفريق البشير عندما أجرى مباحثات ثنائية مع الرئيس المصري محمد حسني مبارك بالقاهرة تناولت آخر الأوضاع في السودان إضافة إلى الوضع في الدول العربية وأنفق الجانبان على عودة السفير المصري للخرطوم وكانت هذه الزيارة الأولى من نوعها منذ 1989م حيث كانت زيارته الثلاث السابقة لمناسبات عقد القمة الاستثنائية 1990م والقمة الإفريقية 1993م والقمة العربية 1996م وقد أنجزت في هذه القمة طي صفحة الخلافات المصرية السودانية وسرعان ما قرر مجلس الوزراء السوداني تكوين لجنة وزارية عليا لإعداد برنامج للتكامل بين السودان ومصر .

عموما إن صحت مقولات هؤلاء المراقبين للشأن السوداني أو أولئك الإسلاميين أو لم تصح إن انشقاق الإسلاميين في السودان قد عجل بالانفراج السياسي الذي لم تعشه الإنقاذ منذ نعومة أظافرها وقد استغلت الحكومة هذا الخلاف في تطوير علاقاتها الخارجية⁽¹⁾.

وكذلك شجعت مصر هذا الانشطار من خلال الزيارات الماكوكية لقادة مصر بين القاهرة والخرطوم وظهر ذلك جليا في التصريحات التي سطح بها قادة مصر

(1) المرجع السابق، ص166.

الرسميين وقادة الرأي العام المصري ، وتحركت الدبلوماسية المصرية بقيادة الرئيس المصري بين العواصم لاسيما العربية للوقوف مع الرئيس البشير في صراعه الأخير مع الدكتور الترابي ثم توجه الفريق البشير إلى طرابلس لمزيد من التشاور والتنوير للرئيس الليبي بطبيعة القرارات الأخيرة في السودان والتقى الرئيسين أفورقي وموسوفيني في قمة طرابلس التي قررت بتبادل السفراء بين السودان وارتريا ويوغندا وأخيرا الكونغو الديمقراطية وبجانب أخر بعث الرئيس الأثيوبي بمبعوث شخصي لتطبيع العلاقات بين البلدين وعلى هذا النحو سارت علاقات الإنقاذ الإقليمية في أعقاب قرارات الرابع من رمضان/1420هـ — حيث أكدت قرارات الرابع من رمضان العلاقة العضوية والتنظيمية بين الإنقاذ والجبهة الإسلامية القومية (الحركة الإسلامية) دون مواربة ، وكشفت النقاط عن هوية النظام في السودان تلك الخلافات أحدثت إنفراجا في علاقات السودان الإقليمية والدولية وجاء حديث دكتور/ غازي صلاح الدين وزير الثقافة والإعلام فيما يتعلق بإنفراج العلاقات الخارجية في هذه الفترة تأكيدا لهذا الانفتاح والإنفراج إذ قال أننا شرعنا بجهد متصل في إصلاح علاقاتنا الخارجية قبل التداعيات الأخيرة وأحرزنا نجاحات مقدره وفي سياق المجهودات المكثفة التي جرت في الفترة الماضية تحسنت علاقاتنا مع عدد من الدول العربية واستطعنا أن نحيل الرصيد السالب لتلك العلاقات الخارجية موجب وأن عددا من الدول رحبت بالقرارات الأخيرة نسبة لما لمستته في الماضي من ما بدأ لها من ازدواجية في القرار ليس لأنها مست وضعا داخليا بعينه ولكن لأنها أفرزت حالة جديدة سمحت لها بالتعامل الموجب والممكن مع الحكومة السودانية مشيرا للتعامل الذي بدأ مع ارتريا ورفع علم السودان بها والتطورات الإيجابية مع يوغندا وفي هذا السياق أكد الفريق عمر البشير أن قرارات الرابع من رمضان 1420هـ كان لها الأثر الكبير في إزالة كثير من الحواجز والشكوك التي كانت تحول دون إنطلاقة علاقات السودان مع الدول الأخرى وفي إطار الانفراج السياسي أعلن الفريق عمر البشير بأن علاقاتنا مع الأشقاء عادت إلى وضعها الطبيعي عقب عودة العلاقات السودانية الكويتية بصفة خاصة والعلاقات السودانية العربية بصفة عامة وتوجت باستئناف الصناديق العربية تمويل مشروعات تنموية

بالسودان كذلك تطورت علاقات السودان الإفريقية في إطار هذه السياسة وتوجت بإجتماعات الايقاد بشأن السلام في السودان ، دوليا شارك الفريق البشير في إجتماعات القمة الأوربية الإفريقية التي عقدت بالقاهرة في أبريل وجاءت تلك المشاركة علي خلفية الاتصالات المصرية ومساعي تطبيق العلاقات السودانية الأوربية والولايات المتحدة الأمريكية وقد أشار وزير الخارجية المصري عمرو موسى إلى هذا الاتجاه في السياسة الخارجية المصرية إذ قال .. إن مصر مستعدة للإسهام في فتح وحوار بين السودان وواشنطن الذي يساعد في حل الخلافات وتقريب وجهات النظر بعد قرارات صفر 1420هـ التي أكدت تباعد المواقف بين الإسلاميين في السودان أعلنت مجموعة من الدول ومن ضمنها فرنسا باستعدادها لرفع العقوبات على السودان حيث قالت أن هنالك عدد من التحولات التي تصب في صالح رفع العقوبات التي تفرضها الأمم المتحدة وذكر جان ديفد لافين مندوب فرنسا لدى الأمم المتحدة ورئيس مجلس الأمن الدولي أن باريس وبعض الدول الأخرى أعضاء في المجلس تؤيد رفع العقوبات المفروضة على السودان طالما لم يعد هنالك سبب للإبقاء علي العقوبات السارية ضد السودان وجاء هذا التصريح عقب تأكيد الفريق عمر البشير علي السلام وحسن الجوار والانفتاح على العالم على خلفية قرارات رمضان وصفر 1420هـ وكذلك بدء المحادثات السودانية البريطانية في 2000/7/18م بلندن وتناولت العلاقات الثنائية والقضايا الدولية والإقليمية وتم التركيز بصفة عامة على التطورات السياسية في السودان بجانب مساعي الحكومة لتحقيق السلام في الجنوب و الدور الذي يمكن أن تطلع به بريطانيا في هذا الجانب ثم قام وزير الخارجية بجولة أوربية شملت إيطاليا والفايتكان⁽¹⁾ .

(1) المرجع السابق، ص168.

* تغيرات البيئة الدولية وأثرها علي سياسة السودان الخارجية :

هنالك تغيرات عديدة طرأت علي البيئة الدولية كانت لها ردود فعل إيجابي لصالح السودان وساهم بصورة كبيرة في إزالة الحصار المفروض عليه ومن هذه التغيرات ما يلي :

أ- وصول عملية السلام في الشرق الأوسط إلى طريق مسدود بسبب تعنت القيادة الإسرائيلية وضعف الضغوط الأمريكية عليها قد زاد هذا شقة الخلافات العربية الأمريكية وخلق قدرا من الإحباط والشكوك لدى كافة الدول العربية إزاء الموقف الأمريكي خاصة بعد الإجتياح الإسرائيلي لمناطق واسعة في جنوب لبنان ، وما ترتب عليه من قصف للمدنيين بالإضافة إلى إصرار الحكومة الإسرائيلية علي سياسة الاستيطان في مناطق الحكم الذاتي الفلسطيني وعلى تهديدها للقدس الشرقية وتزامن هذا مع العدوان الثلاثي للسودان كل هذا اعتبر مخططا تدعمه أمريكا والدول الغربية ضد الأمة العربية مما خلق نوعا من التعاطف بين الدول العربية لذا اتجهت لحل مشاكلها الداخلية وعلاقتها البيئية .

ب- الدعم الغربي للحركة الشعبية لتحرير السودان ، ومطالب الحركة لقيام دولتين في السودان يربطهم اتحاد كونفدرالي قد أشعر العرب من مراكز صنع القرار في الدول العربية بوجود مخاطر أمنية على الأمن العربي والمصري خاصة عند وجود دولة جديدة في جنوب السودان ودعت فعاليات مؤتمرات من الدول العربية ضرورة إزالة حالة العلة القائمة بين السودان والدول العربية خاصة مصر وإزالة الجفوة بين الدول العربية والسودان⁽¹⁾ .

شهدت تلك الفترة تحركات دولية نشطة تجاه القرن الإفريقي للبحث عن الاستثمارات وكانت زيارة وزير الخارجية الأمريكي في المنطقة عام 1977م لمناقشة التطورات الجديدة في المنطقة وبعده جاءت زيارة الرئيس الأمريكي بيل كلينتون للبحث مع مسئولين للأوضاع الاقتصادية والأمنية في المنطقة كما أن الموقف الأوربي تجاه السودان بعد كسر الحواجز بينهما أثارت مخاوف الولايات المتحدة الأمريكية من السيطرة الأوربية على القرن الإفريقي والبحيرات وأثار شكوكها أكثر

(1) التقرير الاستراتيجي لعام 1997م ، مرجع سابق ، ص 217 .

الوجود الفرنسي في تشاد وجيبوتي بمعنى آخر أصبحت منطقة القرن الأفريقي ولبحيرات منطقة الصراع الدولي وكان هذا الصراع يرمي بظلاله على السودان وساهم بدرجة كبيرة في انفراج موقف هذه الدول تجاه السودان كما شكلت أحداث 11 سبتمبر 2001م نقطة تحول عقلاني في العلاقات السودانية الأمريكية حيث أدانت الحكومة السودانية العملية وأبدت تعاوناً مع الإدارة الأمريكية في مجال محاربة الإرهاب فرفعت أمريكا العقوبات الدبلوماسية عن السودان في 27 سبتمبر 2002م⁽¹⁾.

* سياسة حكومة السودان للتطبيع مع المؤسسات الدولية للتمويل :

كان للحصار الاقتصادي الغير معلن والتي تعرض له السودان تأثيرات سلبية علي الأنشطة الاقتصادية والتنموية والتجارية وعلى ميزان المدفوعات وعلى حركة التجارة مع العالم العربي وحرم البلاد من تسهيلات أسواق الاتحاد الأوربي والولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾.

بعد ذلك أولت الدولة لمسألة تطبيق العلاقات مع صندوق النقد الدولي أهمية كبيرة باعتباره المدخل الرئيسي والجسد للعبور والدخول في التفاوض مع المؤسسات المالية الدولية والاقتصادية الأخرى ، خاصة البنك الدولي ، وبنك التنمية الإفريقية ، وصندوق الدول المصدرة للبتروول ، والمؤسسات تعتمد في تقييمها للأوضاع المالية والاقتصادية للدول على ما يقدمه الصندوق من تقارير دورية عنها، ولتحقيق ذلك سعت الحكومة من خلال عدة محاور كمقدمة لتحسين موقفها مع صندوق النقد الدولي بما فيها الإصلاحات الاقتصادية الداخلية ، وتقوية البنية التحتية وبدأت وزارة المالية منذ يونيو 1991م في التحرك تجاه تنفيذ الإستراتيجية التي تتكون من ثلاثة محاور ترتبط بعضها ببعض لتحقيق غرض وأحد هي الخروج من مقاطعة صندوق النقد الدولي وهذه المحاور هي⁽³⁾:

أ-وضع برنامج إصلاح هيكلي واقتصادي يستهدف إزالة التشوهات في الاقتصاد والمساعدة في جذب ثقة واحترام الدوائر الاقتصادية والمالية الدولية عن طريق عكس

(1) عبده مختار ، مرجع سابق، ص58.

(2) سليمان سيد أحد السيد ، سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكثيف الهيكلي وتدهور القطاع الزراعي ، حالة السودان ، مجلة دراسات افريقيا ، ع25 (مطبعة جامعة افريقيا العالمية ، يونيو 2001م) ، ص102.

(3) عبده مختار موسى، علاقات السودان مع مؤسسات التمويل الدولية الإقليمية ، مرجع سابق، ص112.

جديدة الدولة في السير قدما نحو تحقيق نمو مرتفع واستقرار اقتصادي ، ومن هنا جاءت برامج الإصلاح الاقتصادية تحت مراقبة صندوق النقد الدولي .

ب-الدخول مع المؤسسات المالية في برنامج دفعيات رمزية قبل الدخول في برنامج جدولة الديون في إطار برنامج تطبيع العلاقات ، وتعتبر هذه الدفعات في حالة الإيفاء بها سجلاً لإثبات الأداء الجيد الذي يبنى عليه العلاقات المستقبلية مع هذه المؤسسات .

ج-الدخول في مفاوضات مباشرة مع المؤسسات المعنية لإتفاق على جدولة الديون واستئنافها لتقديم التمويل والعون للسودان ، وكانت عملية الإصلاح الاقتصادية ناجحا خلال هذه الفترة حيث جاء متوسط نمو سنوي بلغ 60% وانخفض معدل التضخم إلى 55 ، وتم توحيد سعر العملة الوطنية مقابل العملات الأخرى وأصبح المناخ جذابا للاستثمار ، ساعد علي ذلك إنتاج وتصدير البترول السوداني ، وتزامن ذلك مع تنفيذ برنامج الخصخصة الأمر الذي جعل الإدارة في الصندوق تعلن في أكثر من مناسبة عن ارتياحها للتجاوب التي حققتها السودان ، وخاطب بذلك المؤسسات المالية الدولية الأخرى ، الأمر يعد بمثابة شهادة أداء جيد من قبل الصندوق ، ونتيجة لتلك النجاحات استطاع السودان تطبيع العلاقات مع الصناديق العربية القطرية مثل الصندوق الكويتي والسعودي وصندوق أبو ظبي ، والمؤسسات المالية العربية الإقليمية ، مثل الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ، وصندوق النقد العربي ، وصندوق الأوبك ، وجرت مفاوضات مع كل من البنك الدولي ، وبنك التنمية الإفريقية للوصول إلى اتفاق وبرنامج تعاون مع السودان ، وبالفعل تحسنت العلاقات مع صندوق النقد الدولي ، ومجموعة البنك الدولي ، حيث بدأ البنك في تقديم العون الفني إلى السودان ، شمل إصلاح القطاع المروري في مشروع الجزيرة لمرسال خبراء لإعداد دراسات في مجال قضايا الفقر والنازحين ووضع الأطفال والنساء ، كما أقام البنك العديد من ورش العمل لمناقشة كيفية التمويل في السودان في مرحلة السلام ، كما قدم البنك الدولي مبلغ 1.5 مليون دولار أمريكي ، كما قام بنك التنمية الإفريقي بتقديم بعض المنح للسودان لتنفيذ أنشطة الدعم المؤسسي وبرنامج محاربة الفقر ومساعدة المتأثرين بالفيضانات التي اجتاحت

ولاية كسلا مؤخراً كما وافق مجلس المديرين التنفيذيين بين البنك على ورقة الحوار القطري للسياسات والمؤشرات العامة التي ترسم ملامح العلاقة المستقبلية بين السودان والبنك⁽¹⁾ .

ونتيجة لهذه التغييرات التي أدخلتها الحكومة السودانية في سياساتها الداخلية والخارجية ، بالإضافة للتغيرات في البيئة الخارجية استطاع السودان أن يخرج من الأزمة التي كان يعاني منها في السياسة الخارجية ، وبدأ تحسن في العلاقات مع كثير من الدول التي توترت معها العلاقات خاصة بعد تحقيق السلام ، وبالتالي جاء نجاح الدبلوماسية السودانية في تحقيق الكثير ومازال هنالك عدد من المسائل العالقة بين السودان وبعض الدول تحتاج لجهود جبارة ، وهناك قضايا تبحث عن الحلول مثل: ترسيم الحدود مع دول الجوار ، ومستقبل العلاقات السودانية الأمريكية وقضية الديون الخارجية⁽²⁾ .

* سياسة السودان الخارجية مع دول الاتحاد الأوربي :

يقول الدكتور/ حسن عابدين ، إن السودان بحاجة إلى صياغة إستراتيجية للعلاقات مع الاتحاد الأوربي ، فالجمهورية الأولى امتدت من العام 1956م وحتى 2005م ومن إنجازاتها اتفاقية السلام فحسب ولكنها كانت إنذاراً مبكراً لنهاية الحكم الشمولي وضوءاً أخضراً للديمقراطية التعددية ، وقد اتخذت البلاد الخطوات الأولية في ذلك الاتجاه بدءاً بهامش وأضح ومقدر للحريات ، حرية التعبير ، حرية التنظيم ، ومروراً بالانتخابات التي جرت في أبريل 2010م واستفتاء شعب جنوب السودان الذي تم في يناير 2011م والذي اعترف به وبناتجته مختلف دول العالم ، وكانت تلك نماذج ايجابية لصرفية التوجيه الديمقراطي ، ومع ذلك فإن ما تم لم يكن كافياً ، فهناك مسائل أخرى واستحقاقات للمرحلة المقبلة وأجبة التنفيذ في مقدمتها ضرورة صياغة دستور جديد متفق عليه ، وتبنيق عنه تلك الرؤية الاستراتيجية البراءة من الشمولية الذي أصبح في انحسار مستمر على مستوى العالم أجمع ، ولا بد من الوفاء بالالتزامات التي أضحت حصيلة للتجربة الإنسانية على مر العصور السابقة بدءاً

(1) عبده مختار موسى ، مرجع ، ص 114.

(2) كمال عباس فاشر ، سياسة السودان الخارجية 1989-2005م ، بحث ماجستير غير منشور ، جامعة الزعيم الأزهرى ، كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، 2006م ، ص 106.

بالاهتمام بالحقوق الأساسية للإنسان سواء أكانت سياسية أو اقتصادية أو تنمية أو غيرها من الحقوق ولا بد أن تستلهم تلك الرؤية الإستراتيجية المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية التي يشهدها العالم ، فضلا عن ثورة المعلومات التي اجتاحت العالم وأحدثت تغييرات لا يمكن تجاوزها بأي حال من الأحوال ، ولعل من تداعيات ثورة المعلومات والعولمة الانتقاص من حقوق الدولة المستقلة في السيادة على الشؤون الداخلية وأصبح الآن الحديث عن السيادة المرنة التي تمنع ولا تحظر تدخل الآخرين في الشؤون الداخلية للدول وأصبحت مسألة السيادة المطلقة شيئا من الماضي وذلك بوسائل وآليات متعددة مثل وسائل الإعلام والمنظمات الطوعية ولذلك لا بد من الإدراك التام لتلك المتغيرات وحسن التعامل معها .

والآن هناك ما يعرف بحق الحماية ، أي أن من حق الدول الكبرى والمجتمع الدولي في حالة الشعور بتقصير أي حكومة من الحكومات في حماية المدنيين أن تتدخل في أي دولة بغية توفير الحماية للمدنيين التدخل الإنساني مطبق في أكثر من دولة وبذرائع مختلفة ، وبموجب الفصل السابع من ميثاق الأمم المتحدة في بعض الدول⁽¹⁾ .

فحالة العلاقات السودانية الأوروبية قبل اتفاقية السلام (نيفاشا) كانت متوترة وبعدها حدث نوع من الانفراج والتحسين النسبي ولعل السبب في هذا التحسين يرجع إلى تنفيذ الاتفاقية بصورة جادة خاصة من قبل الجانب الحكومي فيما يتصل بهامش الحريات وتعديل بعض القوانين مروراً بالانتخابات وانتهاء بالاستفتاء لكن لا تزال هناك بعض المشكلات فمشكلة دارفور ما زالت قائمة وكذلك مشكلة أبيي ومسألة المحكمة الجنائية الدولية ومذكرة التوقيف التي صدرت منها ضد السيد رئيس الجمهورية ، فتلك المسائل القت بظلال كثيفة على التحسن الذي طرأ على علاقات السودان بالدول الأوروبية خاصة وأنه تحسن لم يتجزر بعد .

إن علاقات السودان الثنائية مع دول الاتحاد الأوروبي بدأت تتراجع ، حيث أخذ الاتحاد الأوروبي يظهر ككتلة واحدة تنسق سياساته الخارجية الاقتصادية والسياسية وغيرها. الأمر الذي أدى إلى تراجع العلاقات الثنائية مع دول الاتحاد بصورة منفردة

(1) ندوة علاقات السودان الخارجية في ضوء الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، مرجع سابق، ص3.

كالعلاقات مع فرنسا وألمانيا وإيطاليا ونحوها، وأصبحت الأولوية لعلاقات الاتحاد مبنية على التنسيق بين مواقف الدول الأعضاء، وهي مسألة لا بد من وضعها في الاعتبار عند التخطيط لمستقبل علاقات السودان الخارجية مع الدول الأوروبية، والتعامل مع الاتحاد الأوروبي في سياق إستراتيجية العلاقات الخارجية للسودان⁽¹⁾. ويقول دكتور / لام أكول أجاوين ، إن سياسة السودان الخارجية في اتفاقية نيفاشا تم الاتفاق على ست نقاط لتكون أساساً للسياسة الخارجية، وهي:

- 1- ترقية وتطوير التعاون الدولي والتغيير من سياسة المواجهة إلى التعاون.
 - 2- العمل على تحقيق التكامل الاقتصادي بين العالمين العربي والأفريقي باعتبار أن بإمكان السودان ان يالعب دور فاعلا في ذلك.
 - 3- رعاية حقوق الإنسان باعتبارها ضلعاً مؤثراً في السياسة الخارجية .
 - 4- التأمين على حوار الحضارات بدلاً عن التصادم .
 - 5- التأكيد على عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأخرى.
 - 6- الاتفاق على مكافحة الإرهاب باعتبارها مسألة عالمية وفي هذه المسألة تعترف الإدارة الأمريكية بتعاون السودان اللا محدود فيما يتعلق بالإرهاب ولكنها لم تستطع رفع اسم السودان من قائمة الدول الراعية للإرهاب بحجة أن الوضع الداخلي لديها لا يسمح بذلك⁽²⁾.
- إن هنالك بعض المؤثرات التي تؤثر على لعمل الدبلوماسية سلباً والمرتبطة بالسياسة الخارجية وهي :
- أ/ ما يسمى بالدبلوماسية الرسالية، أي أن تبلغ رسالة فكرية ثقافية للعالم بأكمله.
 - ب/التطاول على الكبار والأقوياء والقول بتهديد مصالحهم وهذا يلزم ضبط الخطاب الحكومي الموجه للخارج.
 - ج/الوصية على الآخرين، واحترام خيارات الدول الأخرى.
 - د/الشعارات الجوفاء التي لا يحتملها العمل الدبلوماسي، إذا احتملها العمل السياسي الداخلي.

(1) ندوة علاقات السودان الخارجية ، في ضوء الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، مرجع سابق ، ص 5.

(2) المرجع السابق، ص 6.

و داخلياً نحن في حاجة إلى مواجهة النفس والإصلاح من الداخل والبعد عن تبرير أي إخفاق أو أي مشكلة تبرز على السطح بشماعة المؤامرة الخارجية، فنظرية المؤامرات أكثر استخداماً في الفترة الأخيرة وهو استخدام غير مجدٍ في كثير من الحالات.

كذلك لا بد من دراسة العلاقات مع المنظمات الأجنبية فهي أزرع فعالة بالحكومات الخفية، ومن المهم التعامل مع تلك المنظمات بصورة شفافة والبعد عن استعدادها أو طردها بقرارات غير مدروسة بعمق لتفادي التداعيات السالبة داخلياً وخارجياً ، ويلاحظ أن التعامل مع المنظمات يركز على دبلوماسية الغضب وهي غير مفيدة أيضاً في التعامل الخارجي، فالدبلوماسية الهادئة هي التي تحقق أعلى النجاحات في كل الظروف (1)

* اتخاذ القرارات المرتجلة ومخاطرها على السياسة الخارجية.

يقول احد الخبراء ، إن سياسة السودان الخارجية في السنوات الأخيرة لم تكن تتعاطى مع معظم القضايا بأسلوب علمي عصري يؤدي إلى اتخاذ القرارات بعد دراسة متأنية لجميع ابعاد المسائل المطروحة بواسطة خبراء متخصصين ، حيث كانت المواقف حيال كثير من القضايا تركز على ردود أفعال الأحداث وكانت القرارات تتخذ بأسلوب فردي ، وقد يكون أيضاً أحياناً عشوائياً يتم بدون الدراسة المطلوبة ولا يليق بدولة تنشأ التقدم أن تتسم سياستها الخارجية والمواقف التي تتخذها بالأرتجالية أو بمخالفات جسيمة لقواعد أساسية في العلاقات الدولية هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأمن القومي لا يبشر بمستقبل واعد للسودان ويرى بعض المراقبين ضرورة إنشاء مجلس قومي دائم يشرف على اتخاذ القرارات التي تتعلق بالسياسة الخارجية . وهذا التوجه لا يمس اختصاص وزارة الخارجية الأصيل في معالجة الشؤون الخارجية ولكن العديد من المسائل طبيعتها متشعبة متشابكة وتحوي جوانب تخرج من اختصاص وزارة الخارجية بحيث يلزم رأي أكثر من جهة في الدولة . فجميع الدول المتقدمة في عالمنا المعاصر أنشأت مجالس أمن قومي منذ سنوات ، وقد أزف الوقت لأن يقدم السودان على اتخاذ الخطوة الإستراتيجية المهمة (2) .

(1) ندوة علاقات السودان الخارجية ، في الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، مرجع سابق، ص6.
(2) ندوة علاقات السودان الخارجية ، في الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، مرجع سابق، ص11.

* تعقيدات وانعكاسات سياسة السودان الخارجية:

ما أن يتجه الحديث في أي منبر من المنابر عن الموضوعات التي تتعلق بالعلاقات الخارجية السودانية إلا وتتداعى للأذهان وبكثافة تعقيدات العلاقات الخارجية السودانية ومعها إحباطاتها ، هذه التعقيدات تشهد الآف وصول الذروة ويمكننا القول . أن ليس بالامكان أسوأ مما كان في السياسة الخارجية السودانية إن اردنا أن نصنف علاقات السودان بتصنيف تحليلي ، فيمكن أن نقول أنها تتدرج تحت ثلاث مجموعات :

1-علاقات مع دول تتسم بالعداء السافر ، وحياسة المكاييد ، وتسخير كل الإمكانيات ضد السودان سراً وعلانية ابرزها الولاية المتحدة الأمريكية وحلفاؤها الغربيون ، وبعض تبيعاتها الأفريقيات .

2-دول لها مصالح في السودان وهذه تتحكم مصالحها في مد وجذب علاقاتها مع السودان .

3-دول تربطنا بها روابط تاريخية وجغرافية ودينية ، لكن هذه الروابط لم تكن كافية لعصم العلاقة من التوتر والاهتزاز وعدم الثقة ، ويرجع ذلك إلى سبب مواقف السودان السابقة فيما اختلفت الأحداث والحوادث⁽¹⁾.

إن عدم وجود سياسة متخصصة تتعلق باختيار الشخصيات الدبلوماسية وأقله للمواقع المهمة ، والاعتماد فقط علي الطريقة البيروقراطية القائمة على الاختيار ، بناءً علي نظام الترقي الوظيفي والأقدمية يعتبر تخلفاً عن مواكبة العصر ومحدثته ، فمعايير العالم لهذه الوظائف تغيرت ، فباكستان عينت في يوليو 2011م حنا ربحاني وعمرها 34 سنة وزيرة خارجية ، لتكون بذلك أول امرأة في باكستان وأصغر شخص يتولى وزارة الخارجية هذا بالاضافة إلى عشرة آخرين من نظرائها العالميين في نفس الفئة العمرية . هذا فضلا عن التاهيل الأكاديمي والدبلوماسي الذين أشارا مشكلة داخل وزارة الخارجية العام 2010م مع امتحان القدرات الذي أجراه الوزير للعاملين في الوزارة ، رغم عدم سلامة منهج الامتحان إلا أنه أظهر ثغرات أجدية في المقدرات البشرية لم أكن أتوقعها في مؤسسة عريضة مثل الخارجية . إن القرارات

(1) عبدالوارث الطيب أبو الساري ، السياسة الخارجية السودانية ، صحيفة الشرق الأوسط ، العدد 418 ، بتاريخ 2013/1/25 ، ص20 .

المتخذة من مجلس الأمن تجاه السودان في عهد حكومة الإنقاذ التي زادت عن الثلاثين قراراً وتقرير حالة ، لهي مثال وأضح على ضعف منتوجات الأنشطة الكثيفة للخارجية ، وتوضح سطحية العلاقات مع الدول النافذة التي لها قول فصل في هذا المضمار ، ويمكن أن نطلق عليها صفة الصداقة ، كما أن البعد الآخر هو أن الفشل في حل هذه المشكلات في المنظمات الإقليمية مثل الاتحاد الإفريقي والجامعة العربية ومنظمة التعاون الإسلامي يعبر عن عمق الأزمة مع الجوار الإفريقي والأشقاء العرب ، فكثير من هذه المشكلات التي واجهت السودان في المنابر العالمية كان يمكن تداركها ووأدها في مهدها وصغرها ، والدرس الأخير في هذا الموضوع هو ضعف التفاعل مع مواقف وأحداث يكون السودان فيها ضحية ، ولا تتعدى استجابة الأشقاء والجيران فيها أكثر من الشجب والإدانة ، وفي حادثة ضرب مصنع اليرموك الأخيرة خير شاهد ، وهو ما يضطرنا لاجترار ذاكرة الخلافات الإقليمية القديمة ، وحاكمتها حتى الآن لسير العلاقات رغم التحسن الذي يبدو ظاهرياً⁽¹⁾

إن الحديث عن الحليف الاستراتيجي حتى وقت قريب كان خجولاً ينادى به دعائه من طرف خفي ، فالحليف الاقتصادي والعسكري والسياسي مطلوب ، وليس في السعي إلى الحليف ارتهان أو تسليم ضعف ، ولكن الأحلاف هي سمت التاريخ البارزة ، فلرسول صلي الله عليه وسلم حلفا ، وحلفهم هذا كان يأتي بمعنى التناصر ، وتكون من الأنصار والأوس والخزرج فمثلا الصين للسورية حليف ، ولكنها للسودان صديق رغم ضخامة وعظم المصالح التي تربطها بالسودان ، مثل عمقه الاستراتيجي بحسابه المدخل لإفريقيا ، وحجم التبادل ، إلا أن السودان لم يجد الصين في وقت الضيق بالرد عنه بالفيتو في مجلس الأمن في أسوأ ما يمكن أن يواجه السودان ، وهو ضحية مكائدات في قضية استهداف الرئيس عبر محكمة الجنايات الدولية ، فروسيا حليف سوريا استخدمت الفيتو برقم قياسي ثلاث مرات في عام واحد ، لإجهاض قرارات اتخذت ضدها ، وهي علي استعداد لاستخدام الفيتو مرات ومرات من أجلها ، وسوريا هنا جان وليست ضحية القرارات. كما أن علاقاتنا

(1) عبد الوارث الطيب الساري ، مرجع سابق ، ص20.

بالجوار الأفريقي أُنسجت بنتافر واضح، وبالتالي إننا ضيعنا فرصة تاريخية للتغلغل في العمق الأفريقي باستهانة منا بفاعليته على الصعيد العالمي، والنتيجة لهذا الاستهتار فقد باعنا الأفارقة بأرخص الأثمان، فقد سمعنا أن رئيسة دولة أفريقيت مستعدة لتسليم البشير مقابل ملايين من الدولارات ، وكننتيجة ايضا لتدهور علاقاتنا مع المحيط الأفريقي أدى ذلك لأن تقدم هذه الدولة دعما مباشرا لحركات التمرد التي تقاوم الحكومة⁽¹⁾.

إن إدارة علاقات السودان الخارجية تحتاج إلى صياغة استراتيجية قومية شاملة تتضمن صياغة من موجهات السياسة الخارجية للسودان، تتوافق حولها كل القوى من ما يؤدي إلى قبول وتنفيذ هذه الاستراتيجية على المستوى الداخلي والخارجي ، من ما يسهم في تحسين العلاقات مع الدول الأخرى .

كما يجب أن تتضمن هذه الرؤية الاستراتيجية الآخذ في الاعتبار توجهات ومفاهيم الأطراف الأخرى عن ما يحدث داخل السودان، ولذا فإن على وزارة الخارجية السودانية تغيير صيغة الخطاب التصادمي مع الدول الأخرى وأن تنتهج نهج حماية المصالح السودانية والتعامل مع الأطراف الأخرى انطلاقا من وضع المصالح السودانية في مقدمة السياسة الخارجية.

إن المنظمات الإقليمية في المحيط الإقليمي العربي والأفريقي والمحيط الإسلامي لا تنفصل عن توجهات السياسة الدولية ، وهي في وضع لا يجعلها مستقلة تماما الاستقلال عن مجريات السياسة الدولية، وعن حماية مصالح الأعضاء أو الدول المكونة لهذا الاتحاد أو التنظيم الإقليمي. وبالتالي فإن على السياسة الخارجية أو الداخلية للدولة القبول والتعايش مع هذه الإفرازات الجديدة والمعطيات التي تلعب دورا مهما في أسس التعامل مع الدول الأخرى .

تفرض الظروف الحالية أن تحتل السياسة الخارجية موقفا مركزيا بالنسبة للسياسة العامة في الدولة السودانية، سواء من حيث ميزانيتها ، أو العاملين فيها، والوقت المخصص لها. فعلى صانعي السياسة الخارجية صياغة إطار وطني وإقليمي يتميز بأقل قدر من التهديد الخارجي ، ويمكن من المحافظة على وحدة

(1) المرجع السابق، ص20.

وسلامة البلاد ويعطيها دوراً إقليمياً رائداً إلى جانب توظيفها لقدرات البلاد التي تتمتع فيها بالنفوذ الإقليمي وعالمي ، كالزراعة والثروة الحيوانية بالإضافة إلى توظيف القدرات لرصد الأدوار والوظائف الجديدة لها ولتلك التي يؤديها الأعداء في النسق الدولي تجاه البلاد ، واستكشاف التنافر والتوافق وترتيب أولوياتها ، مما يوضح الثابت والمتغير منها ، ويساعد على توجيه وتخصيص الموارد المادية المناسبة لانجازها ، واستخدامها بإيجابية حسب أولويات ومحاور السياسة الخارجية وأهدافها خاصة في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية⁽¹⁾ .

إن تشكيل مجلس أعلى للسياسة الخارجية السودانية هو الوسيلة المعقولة والمناسبة لتفادي النقولات والتخبطات التي تحدث في الموضوعات الدبلوماسية والتمحيص في اختيار الشخصية المناسبة للموقع حسب أهميته أولى الخطوات في طريق وضع الحصان أمام العربة ، كما أن مراقبة أداء السفارات التي كثر الكلام مؤخراً عن أدائها وملحقاتها الإعلامية لإخراجها من النمط الروتيني غير المنتج أمر ضروري ، فضلاً عن إعادة نفخ الروح في الدبلوماسية الشعبية التي صارت مصدر ضغط وتأثير مهم في قرارات الدول وتشكيل علاقتها الخارجية⁽²⁾ .

(1) ندوة علاقات السودان الخارجية في ضوء الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، مرجع سابق، ص29.
(2) عبد الوارث الطيب أبو الساري، مرجع سابق، ص20.

الفصل الخامس الدراسة الميدانية

المبحث الأول :

نشأة وتطور وزارة الخارجية والعلاقات العامة بها.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

-النتائج.

-التوصيات.

المبحث الأول

نشأة وتطور وزارة الخارجية

عرف السودان العلاقات الدبلوماسية منذ زمن بعيد إذ كان يستقبل رسل الملوك والأباطرة وبيعث بالوفود والرسل للبلاد المجاورة والبعيدة ، وفي ظل اتصال السودان القديم بالعالم الخارجي كان يؤثر ويتأثر بما يدور في مختلف العصور والحضارات، وقد تمثل اتصاله بالبعثات التجارية المختلفة، وظلت العلاقات التجارية والنشاطات الحربية التوسعية تغطي على علاقات السودان بمصر وكان هناك خطابات متبادلة بين الهكسوس وأمير كوش (كرمة) لتنسيق جهودهما لمواجهة الأطماع التوسعية للأباطرة المصريين ، وانتقل السودان في حقبة تاريخية أخرى إلى دولة توسعية بإمداد رقعته إلى مصر وكانت الأراضي المعروفة في آسيا .

وفي الفترة التي أعقبت الحقبة المروية حيث انتقل الثقل السياسي والحضاري في السودان لمنطقة البجراوية لتوسع التعامل مع العالم الخارجي ، وظل الشمال على صلة دائمة بمصر وكانت هناك سفارات متصلة بين الرومان والأغريق وبين مملكة مروية، كما كانت هناك علاقات تجارية بين السودان وأثيوبيا والهند والممالك الآسيوية ، فقد كانت مروية مركزاً للتجارة بين مناطق شمال وجنوب أفريقيا وبين شرقها وغربها لذلك فقد كانت الفترة المروية غنية بعلاقاتها بالعالم الخارجي.¹

أما الفترة المسيحية فقد شهد السودان فيها علاقات واسعة بالعالم المسيحي خاصة مصر وكانت السفارات التي شهدت أزهار وقوة في علاقات السودان بالعالم الخارجي ، إذ كانت البعثات التبشيرية المسيحية والدعوة الإسلامية تغد إلى السودان وأخذت بعثات الفونج تتوالى لحدود الحبشة وإلى الحجاز ، كما كانت قوية بالمراكز الحضارية والثقافية في شمال أفريقيا مثل (تمبتكو، القيروان، وتلمسان).

¹ فيصل محمد احمد أوندي ، مرجع سابق ، ص 111.

كما جاء علماء من المشرق العربي لتوثيق العلاقات الثقافية كما كانت هناك علاقات دبلوماسية بين مملكة دارفور ومملكة الفونج وعلاقات ثقافية بين السودان ومصر تتمثل في الرواق السناري بالأزهر الشريف. وهناك علاقات دبلوماسية بين السودان ومصر والحبشة، والقسطنطينية¹.

أما فترة الأتراك التي بدأت (1812م . 1885م) صار السودان وحدة سياسية وإدارية تخضع لسلطة حكام مصر، وأصبحت علاقاتها الخارجية تخضع للسياسة الخارجية للحكومة المصرية، والدبلوماسية المقيمة أو الدائمة في السودان، بدأت بشكلها الفصلي في العهد المصري التركي حيث أوفدت النمسا وفرنسا وبريطانيا قناصلها للخرطوم.

أما فترة المهديّة فتمتلت الدبلوماسية في اتصالاتها بغردون واتصالاته الأخرى مثل كتاباته إلى السنوسي بليبيا ، ومن تلك الرسائل التي بعث بها الخليفة عبد الله التعايشي إلى بعض الملوك والحكام يدعوهم إلى المهديّة كرسائله إلى الخديوي والسلطان العثماني ومملكة فكتوريا وملوك الحبشة.²

أما فترة الحكم الثنائي مصر وبريطانيا أصبحت العلاقات الخارجية تخضع لسياسات دولة الحكم الثنائي ، حسبما تقدره اتفاقية الحكم الثنائي لسنة 1898م ألا أن السودانين أنفسهم لم يقطعوا عن الاتصال بالعالم الخارجي ، فكانوا يتابعون التطورات والأحداث العالمية ويتجاوبون معها حتى الاستقلال عام 1956م³.

حيث بدأت الثورة الأولى لوزارة الخارجية بموجب اتفاقية الحكم الذاتي وتقرير المصير ، إذ تم الاتفاق بين دولة الحكم الثنائي كملحق لهذه الاتفاقية يفضي بإنشاء منصب وكيل وزارة في السودان يتولاه سوداني ليكون حلقة وصل بين أول حكومة وطنية في السودان وبين جنرال الحاكم العام في بعض ما يتعلق بشؤون السودان الخارجية تم نشرها في المحضر العام في غازيتة حكومة السودان بتاريخ 11 /مارس 1953م أبدت الحكومة المصرية وحكومة المملكة المتحدة العظمى وشمال أيرلندا الرغبة في إنشاء منصب وكيل وزارة في السودان على أن يتولاه

¹ نجوى الطاهر ، واقع الدبلوماسية السودانية ، ب ط ، (معهد الدراسات الدبلوماسية ، وزارة الخارجية ، 2002م) ، ص 60.

² شوقي الجمل ، معهد الدراسات الأفريقية (جامعة القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، 1969م ، ص 23.

³ منصور خالد ، سياسة السودان الخارجية ، ب ط ، (دار الطباعة والترجمة والنشر ، جامعة الخرطوم ، 1973م) ، ص 11.

سوداني ليعمل كحلقة وصل بين الحاكم العام ومجلس الوزراء بإنشاء هذا المنصب.

تم تعيين الدكتور عقيل أحمد عقيل في يوليو 1954م ليكون أول وكيل وزارة في السودان للشؤون الخارجية ، كما تم تعيين خليفة عباس العبيد ليكون نائباً لوكيل الوزارة.

تم تفصيل اختصاصات وكالة السودان الخارجية (وزارة الخارجية لاحقاً) وفق ما جاء في نص المحضر المنفق عليه بين دولتي الحكم الثنائي السابق ذكره، وتطورت تلك المهام والاختصاصات إلى ما هي عليه اليوم.

وفي مساء الاستقلال 1956/1/1م وبعد انتهاء الحفل مباشرة تم عقد أول اجتماع لوزارة الخارجية بمكاتب السراي العام دعى إليه جميع ضباط الاتصال وممثلو الدول الأجنبية وترأسه السيد مبارك زروق، أول وزير خارجية بعد الاستقلال ، وحضره السيد/ يحيى الفضلي وزير الإعلام توجهت فيه وزارة الخارجية بطلبها لمندوبي الدول وممثليها باعتراف حكوماتهم بجمهورية السودان ، ومد وزارة الخارجية بنسخ وتسجيل من النوتة الموسيقية للسلام الوطني لكل بلد في نفس الاجتماع تم إبراق حكومات العديد من الدول في مختلف أنحاء العالم بإعلان استقلال السودان¹.

وقد كان أول وفود استقبلتها وزارة الخارجية للتهنئة من سوريا والأردن والعراق وأندونيسيا وتركيا وألمانيا الشرقية، ومصر هي أول دولة اعترفت باستقلال السودان ، وأول من بعث بسفير إلى السودان في 1956/1/14م².

الهيكل التنظيمي لوزارة الخارجية:

يتكون الهيكل العام للوزارة من ديوانها العام وبعثاتها التمثيلية ومكاتبها وإداراتها في أمانة العاصمة الخرطوم.

يتبع الوزير مباشرة ما يلي:³

1. مكتب الوزير.

2. مجلس الوزارة.

¹ . www.mfa.gov.sd.pl

² منصور خالد ، مرجع سابق ، ص 13.

³ فاطمة السيد عثمان ، مقابلة ، مدير إدارة التخطيط والبحوث بوزارة الخارجية ، بتاريخ 2017/2/17م.

3. دائرة الشؤون القانونية والمعاهدات.

4. دائرة الحدود .

5. دائرة المراسم.

6. دائرة التوثيق والمعلومات.

7. الإدارة العمدة للتخطيط والبحوث

يتكون البناء التنظيمي للوزارة من: ¹.

أولاً : قطاع الشؤون السياسية:

ويتكون من الوحدات الجغرافية والتخصصية التالية:

أ. الدوائر الجغرافية:

1. دائرة الوطن العربي.

2. دائرة آسيا وأستراليا.

3. دوائر أفريقيا وتشمل دول القرن الأفريقي العربية.

4. دوائر أوروبا.

5. دوائر الأمريكتين .

ب. الدوائر التخصصية التالية:

1. دائرة المنظمات الدولية والمؤتمرات.

2. الدائرة الإعلامية.

3. الدائرة الثقافية.

ثانياً : قطاع الشؤون الإدارية والمالية:

1. الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية.

2. دائرة الشؤون القنصلية والمغتربين.

• يرأس كل من الدائرة والإدارات العامة أحد موظفي السلك الدبلوماسي بدرجة

سفير أو وزير مفوض ، ويصدر قرار تعيينه من وزير الخارجية.

• يصدر بقرار من الوزير التقسيمات التنظيمية الفرعية للدوائر والإدارات العامة.

¹ . فاطمة السيد عثمان ، مقابلة ، مدير إدارة التخطيط والبحوث بوزارة الخارجية ، بتاريخ 2017/2/17م .

- يحدد المستوى التنظيمي لمكتب الوزير بدائرة ، ويصدر بتحديد اختصاصاته قراراً من الوزير¹
- الوحدات التابعة للوزارة:
 1. مركز الدراسات الدبلوماسية.
 2. نساء السلك الدبلوماسي.
 3. دار وزارة الخارجية.
 4. الاكاديمية السودانية العالمية.
 5. النادي الدبلوماسي².
- أختصاصات وزارة الخارجية:**
 1. تطوير التعاون السياسي والاجتماعي والثقافي بين السودان ودول العالم وفق المواثيق الدولية ، وإقامة العلاقات مع كافة الدول على أساس التكافؤ والاحترام المتبادل للسيادة الوطنية والمنفعة المشتركة.
 2. رعاية مصالح المواطنين السودانيين بالخارج وإدارة شئون رعايا الدول الاجنبية للسودان.
 3. السعي لتحقيق التقارب والتكامل الإقليمي مع المنظمات الإقليمية والدولية.
 4. العمل على تحقيق التقارب والتكامل الإقليمي عن طريق سياسات محددة الأهداف.
 5. الإشراف الكامل على تمثيل السودان بالخارج وقيادة تنسيق العمل الخارجي في البعثات الدبلوماسية.
 6. الإسهام النشط في رعاية حقوق الإنسان ومناهضة العنصرية.
 7. العمل على إقامة نظام دولي يحقق العدالة في جميع المجالات.
 8. تنوير مؤسسات الدولة وأجهزتها والرأي العام ونشاط العمل الخارجي وعلاقته بالعمل الخارجي.
 9. تنظيم وتنسيق الاتصالات بين أجهزة الدول والبعثات الدبلوماسية المقيمة في السودان.

¹ www.mfa.gov.sd/p2

² . محمود حمزة محمد محمود ، مقابلة، وزير مفوض ، نائب مدير إدارة الموارد البشرية ، بتاريخ 2017/1/11م.

10. العمل على تدريب الكوادر العاملة في مجالات العمل الدبلوماسي والعلاقات الخارجية ليتم تنفيذ مهام وزارة الخارجية عبر الإدارات العامة التي يتولى مسؤولية قيادتها كفاءات دبلوماسية متخصصة وبإشراف السادة وزراء الدولة بحيث يكون كل واحد منهم مسؤولاً عن عدد من هذه الإدارات ويكون السيد/الوزير مهمته الإشراف العام على أداء هذه الإدارات.

11. الترويج للاستثمار في السودان لتحقيق أكبر قدر من التضامن العربي وسط الشعوب العربية بمصالح اقتصادية مشتركة وتعزيز دور منظمة الاتحاد الأفريقي والمساندة بكل السبل للتعاون الأفريقي وتشجيع المصالح العربية والأفريقية والإبقاء على علاقات متينة مع الأقطار الإسلامية وتنشيط المؤتمر الإسلامي العالمي ، وتعمل جاهدة حتى تبقى على علاقات وطيدة مع القوة العظمى لمصلحة أهدافها الوطنية¹

العلاقات العامة بوزارة الخارجية:

كما ذكرنا سابقاً في نشأة وزارة الخارجية بعد الاستقلال ، وتطور أجهزتها الإدارية التي عليها الآن، مثل الإدارة العامة للموارد البشرية ، والإدارة العامة للتعاون الدولي ، والإدارة العامة للعلاقات الثنائية ، والإدارة العامة للشؤون القنصلية، والإدارة العامة للتخطيط والبحوث والدراسات والإدارة العامة للقضايا الدولية والإدارة العامة للمراسم وغيرها من الإدارات الأخرى. والعلاقات العامة بوزارة الخارجية هي إدارة ذات مهام وظيفية تقوم بجهود مستمرة لرعاية العلاقات العامة والتفاهم المتبادل بين الوزارة وجماهيرها الداخلية والخارجية.

وقد أنشئت هذه الإدارة بوزارة الخارجية بعد تكوين الوزارة في عام 1956م ، حيث كانت تعمل مع إدارة الإعلام، وكانت تعرف باسم الإعلام والعلاقات العامة. واستمرت هذه الإدارة لسنين طويلة تقدم خدمات تتمثل في الآتي:

- خدمات الإعلام والنشر.

¹ تقرير من وزارة الخارجية ، حول هيكله الوزارة ، 2013م .

- خدمات المراسم.
- وكانت تشتمل على الضيافة والاحتفالات وإكمال إجراءات السفر للسفراء والدبلوماسيين وأعضاء وضيوف الوزارة¹.
- أما ما حدث في الفترة الأخيرة ومواكبة للتطور الحادث في العالم من تكنولوجيا وثورات اتصالات أدت إلى تطور الإنسان نفسه خاصة حول العالم الثالث مما دفع الحكومات إلى العمل على مواكبة الأحداث ،وذلك من خلال وضع بنية تحتية قوية خاصة فيما يختص بنظم الحكم والسياسة.
- فأنشئت وزارة الخارجية هيكلًا تنظيمياً للوزارة به عدد من الإدارات المتخصصة لكل إدارة عمل محدد تؤديه فأنشئت إدارة العلاقات العامة تحت مظلة أو إدارة المراسم بوزارة الخارجية ،ويعمل في هذه الإدارة 39 فرداً موزعون على إدارة العلاقات العامة والمراسم وإدارة الإعلام².

¹بشرى يوسف محمد حسن ، دور العلاقات العامة في تدعيم السياسة الخارجية للدول ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ،كلية الإعلام ، 2003م، ص 131.

²محمود حمزة محمد محمود ، مقابلة. مرجع سابق ،

مهام وأهداف العلاقات العامة بالخارجية:

تتطلب مهام وأهداف العلاقات العامة بالخارجية من ذات مهام وأهداف الوزارة وتتمثل أهداف العلاقات العامة في الآتي:¹

1. تزويد الجمهور بالمعلومات والحقائق المتصلة بالوزارة والتعريف بها وتقديمها داخلياً وخارجياً .
2. المساهمة في دعم العمل الدبلوماسي من أنشطتها وبرامجها لعكس الوجه المشرف للسودان ، وبناء صورة إيجابية لجمهورها الداخلي والخارجي .
3. الاهتمام بتهيئة الجو النفسي بالوزارة والعمل علي رفع الروح المعنوية للعاملين .
4. المساهمة في تسهيل واستقبال ووداع الوفود الزائرة وتنظيم إقامتها في البلاد ، ومخاطبة السفارات المعتمدة لدى السودان لمنح التأشيرات لمنسوبي وزارة الخارجية والوزارات الأخرى في حالة المهام الرسمية خارج السودان.
5. العمل على كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.

الوسائل:

إن الوسائل المناسبة أو الفعالة لتحقيق الأهداف السابقة تتكون من وسائل الاتصال بمختلف مستوياته التي تبدأ بالاتصال الشخصي وتنتهي باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري ، ويمكن تحديد الوسائل لأنشطة العلاقات العامة بوزارة الخارجية في الآتي:

1. وسائل الاتصال المباشر:

وهي التي تعتمد على اللقاءات والاجتماعات داخل الوزارة والاحتفالات والمناسبات العامة والمؤتمرات الصحفية، وهي اللقاءات بالصحفيين التي تنظمها الوزارة.

¹محمود حمزة محمد محمود / مقابلة ، مرجع سابق.

2. وسائل الاتصال الجماهيري:

وهي التي تستخدم في توجيه الرسائل عن طريق وسائط الاتصال المسموعة والمرئية والمطبوعة والمقروءة أو الانترنت.

3. أيضاً توجد أنشطة أخرى : منها المحاضرات حسب المناسبات الخاصة والعامة ، مثل زيارة الخبراء والمعارض وتشمل إنتاج معارض تعريفية عن السودان داخلياً وخارجياً ، وحضور التدريب والسمنارات .

كما يتركز دور العلاقات العامة داخل وزارة الخارجية على التنسيق بين الإدارات لوسطى وعكس القرارات والتوجيهات وقياس اتجاهات الرأي العام ، ومد الإدارة العليا بالمعلومات .

جمهورها:

أ. جمهور داخلي : ويشمل العاملين والموظفين والسفراء في مختلف إدارات الوزارة.

ب. جمهور خارجي: يتمثل في الجمهور الذي يرتبط بالوزارة مثل سفارات الدول والمنظمات الدولية داخلياً وخارجياً ، ويتم الاتصال بهذا الجمهور عن طريق النشرات والكتيبات.

الكادر البشري:

هو الكادر العامل المنفذ للبرامج حسب طبيعة العمل والتخصص والتأهيل، ومراعاة القدرات الإعلامية ، ويحتاج المكتب إلى زيادة الكادر الوظيفي نسبة لكثافة نشاط العلاقات العامة، كما يحتاج إلى دورات تدريبية مستمرة بالرغم من توفر فرص التدريب الداخلي والخارجي وبعض العاملين يحملون مؤهلات علمية عليا وخبرات تراكمية.

الميزانية:

للعلاقات العامة ميزانية سنوية منتظمة يتم الصرف منها حسب البرنامج المطلوب تنفيذها أو حسب الخطة المسبقة للبرامج ، وأنشطة العلاقات العامة ، أما البرامج غير المبرمجة فتستخرج لها الإدارة العليا ميزانية منفصلة حسب الأنشطة والبرامج المراد تنفيذها .

تبعية العلاقات العامة بوزارة الخارجية:

نجد أن العلاقات العامة تتبع للمراسم لذلك لا يمكن أن تمارس أنشطتها على النحو المطلوب ما لم تجد المكانة المناسبة والمعتبرة في الهيكل التنظيمي للوزارة ، ويعتبر اتصال العلاقات العامة بالإدارة العليا أمراً حيوياً وضرورياً للنجاح في أعمالها وأنشطتها ، ولا بد لمديرها أن يوازي منصب أي إدارة من الإدارات العليا بوزارة الخارجية¹.

¹ هجو محي الدين هجو ،مقابلة ، مدير إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بتاريخ 2017/2/27م.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث الإجراءات التي أتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، بداية بتحديد المنهج وكيفية اختيار مجتمع الدراسة ، وأسلوب تحديد العينة وتحكيم أداة الدراسة وتصميمها وطريقة توزيعها وصولاً للأساليب والخطوات التي أتبعها العلاقات العامة الدولية بالخارجية في طريقة إدارة الأزمات.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات من مفردات مجتمع البحث. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه (أسلوب يعبر عن الظاهرة الاجتماعية محل البحث كما توجد في الواقع، تعبيراً كمياً وكيفياً، والذي لا يقف عند الظاهرة المبحوثة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة رقمياً وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير وتحسين الواقع).¹ وتتمثل وظيفة هذا المنهج في أنه (يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها). من أجل قياس ومعرفة أثر وتأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل، وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.²

مجتمع الدراسة:

يقصد بالمجتمع جميع مفردات أو وحدات الظاهرة موضوع الدراسة³ ويشتمل مجتمع الدراسة كل العاملين في مجال عمل العلاقات العامة بالوزارة وعددهم ، 39 فرداً ، وزع لهم الاستبيان وتمت إجراءات الدراسة عليهم، بعد ملء الاستبيان ، تمت مراجعته من جانب الباحث ، ومراجعة بعض المبحوثين لنقصان بعض المعلومات وتكتملتها.

¹ عبيدات ذوقات وآخرون، البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه) ط 10، (عمان ، دار الفكر ، 2007م) ص 189.
² عثمان حسين عثمان ، المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ب ط 2 (دمشق دار الشهاب، 1998م) ، ص 30.
³ محمد أنهر السماك وآخرون ، أصول البحث العلمي ، ط 1، (الموصل، مطبعة جامعة صلاح الدين ، 1989م) ، ص 150.

إعداد أداة البيانات:

للقيام بوصف تحليلي قام الباحث باختيار أداة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة. ويعرف الاستبيان بأنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقنعة لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها ، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات¹. ويتميز الاستبيان بعدة مزايا تجعل منه أداة رئيسية لجمع المعلومات للعديد من الدراسات الاجتماعية².

حيث تتمثل أهم مزايا الاستبيان:

1. تمكن الباحث من جمع بيانات عينة كبيرة في فترة زمنية قصيرة.
2. يقلل الاستبيان من فرص التحيز سواء عند المبحوثين أو الباحث.

المقابلة:

تم استخدام أسلوب المقابلة باعتبارها أداة للحصول على المعلومات وتعرف بأنها تفاعل لفظي وجهاً لوجه بين الباحث والمبحوثين للحصول على المعلومات أو الآراء التي تعبر عن الاتجاهات ووجهات النظر الخاصة³.

الملاحظة:

هي مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان، وتستخدم لرصد أنماط السلوك الخارجي للعلاقة بين الفرد ووسائل الإعلام، ويعتبر سلوك الملاحظة أحد الأساليب الأولية لجمع البيانات الإنسانية بصفة عامة ، لذلك تعتبر ضرورة لدعم المتغيرات الخاصة بالآراء والاتجاهات⁴.

¹ محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، ط 2، (القاهرة، عالم الكتب ، 2004م ، ص 353.

² د.ديحي معطي وعثمان غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق ، ب ، ط ، (عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، 2000م ،) ، ص 75.

³ محمد عبد الحميد مرجع سابق المرجع نفسه ، ص 403.

⁴ المرجع نفسه، ص 405.

وقد استهدف الباحث بالملاحظة الكشف عن الدور الذي ينبغي أن تقوم به العلاقات العامة بالخارجية تجاه العاملين وتجاه المجتمع الخارجي الذي تتعامل معه.
طريقة اختيار العينة:

استخدم الباحث في اختيار عينة البحث أسلوب الحصر الشامل وذلك باستهداف كل العاملين في العلاقات العامة ، والمراسم والإعلام في وزارة الخارجية ، وذلك بحكم تداخل عمل هذه الإدارات في اختصاص وعمل العلاقات العامة، وعددهم 39 فرداً وتحصل الباحث على عدد 37 منها بنسبة 94.8% من مجتمع الدراسة.

تصميم صحيفة الاستبيان (أداة الدراسة):

بعد أن أطلع الباحث على بعض مناهج البحث العلمي وكتب العلاقات العامة وعدد من الاستبيانات والبحوث التي لها علاقة بموضوع البحث ،تمت الصياغة الأولية لعبارات الاستبيان إنطلاقاً من موضوع الدراسة ، وأهدافها وتساؤلاتها وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها . وتعد هذه المرحلة من المراحل الحساسة والمهمة في عملية تصميم قائمة الأسئلة ، حيث أن عدم صياغة الأسئلة بطريقة صحيحة يمكن أن يؤدي إلى رفض الإجابة من طرف المستقصى منه وإين تجاوب في البداية مع أسئلة الاستقصاء، أو الحصول على إجابات خاطئة ناتجة عن عدم فهم السؤال¹. وقد تم عرضها على المشرف الذي أدخل عليها بعض التعديلات وأجرى الباحث التعديلات اللازمة حسب توجيهات المشرف على الرسالة.

كما تم أيضاً بعد ذلك عرض الاستبيان على محكمين (2 Vidicts) ، وكان كل المحكمين من المتخصصين في مجال الإعلام والبحث العلمي وأساتذة الإعلام بالجامعات السودانية وبناءً على رأي المحكمين تمت صياغة الاستبيان في صورته النهائية.

¹. إدريس ثابت عبدالرحمن ، بحوث التسويق ، ب ط (الإسكندرية الدار الجامعية ، 2005م) ، ص 301.
². د. مجذوب بخيت محمد توم ، بروفييسور حسن احمد الحسن، بروفييسور بدر الدين احمد إبراهيم، بروفييسور مختار عثمان الصديق ، د، عبد المولى موسى ، د. صالح موسى

العمل الميداني:

قام الباحث بتوزيع صحيفة الاستبيان على مجتمع البحث وذلك عن طريق التوزيع الشخصي المباشر ، وقد استلم الباحث جميع الاستبيانات من المفحوصين بعد الإجابة عنها، كما تمت مراجعة إجابات كل استبيان على حدة وفحص محتوياتها بعد الاستلام ، وذلك لمعرفة أي تناقضات لا تفي بمتطلبات الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لجميع محاور استبانة الدراسة لمعالجة البيانات إحصائياً قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي (الكمبيوتر) وبالتحديد استخدم الباحث برنامج (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية).

(SPSS) (statistical package for Soicial Sciences)

عرض و تحليل الدراسة الميدانية:

بعد جمع الاستبيان ومراجعته من قبل الباحث تم التأكد من إجابات المبحوثين ، وقام الباحث بتفريغ البيانات وتوزيعها وجدولتها واستخلاص النتائج ، وأهم التوصيات ، والعرض التالي يوضح نتائج التحليل الأحصائي للاستبيان:

المبحث الثالث

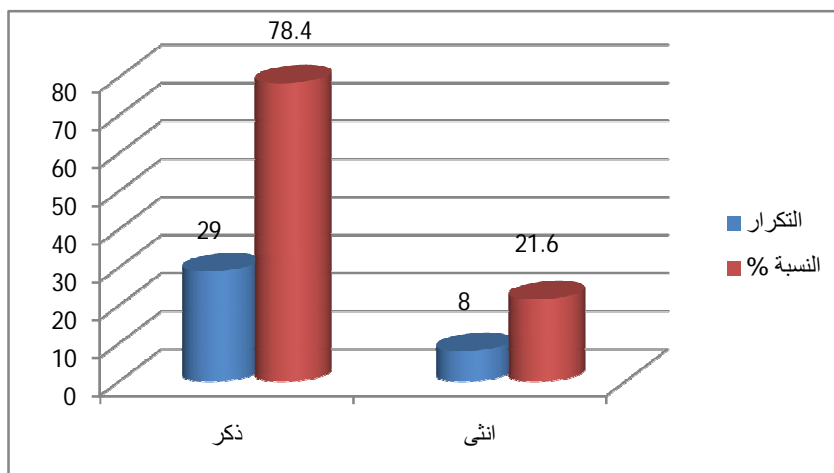
عرض النتائج ومناقشتها

جدول رقم (1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير النوع:

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	29	78.4%
انثى	8	21.6%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير النوع:



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

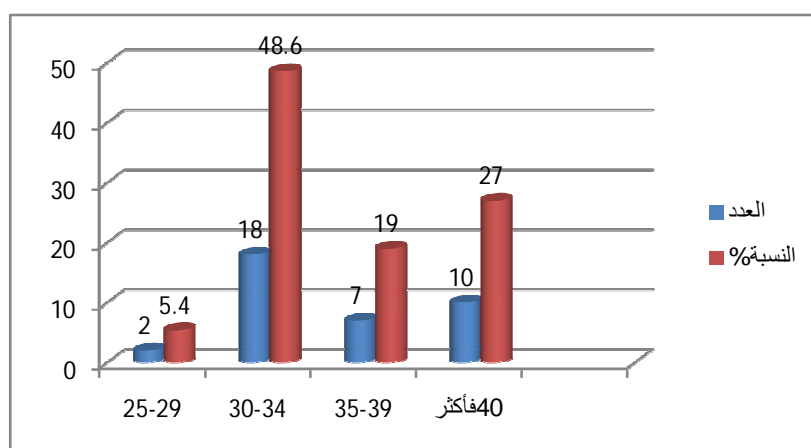
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة من نوع الذكور حيث بلغت نسبتهم 78.4%. مما يؤشر على أن عنصر الذكور له القدر والدور الأكبر في عمل الوزارة. وهو دليل ومؤشر على تفوق عنصر الذكور في عمل الوزارة على عنصر النساء.

الجدول رقم (2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
29-25	2	5.4 %
34-30	18	48.6 %
39-35	7	19 %
40 فأكثر	10	27 %
المجموع	37	100 %

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

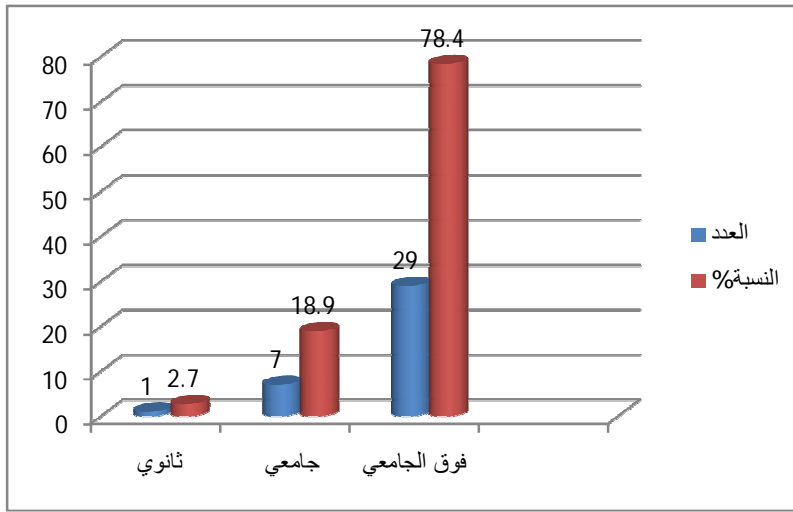
يتضح من الجدول و الرسم البياني أن أغلب أفراد العينة تتركز أعمارهم بين 30 - 34 سنة حيث بلغت نسبتهم 48.6%. أقل فئات العمر تكراراً فئة 25-29 سنة حيث بلغت نسبتهم 5.4%. مما يشير إلى أن الكادر العامل أغلبه في طور الشاب الذي يتمتع بالحيوية والنشاط وهذا بدوره يساعد ويسهم في عملية البذل والعطاء وتجويد الخدمة وتقديمها للجمهور.

جدول رقم (3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	1	2.7%
جامعي	7	18.9%
فوق الجامعي	29	78.4%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي :



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

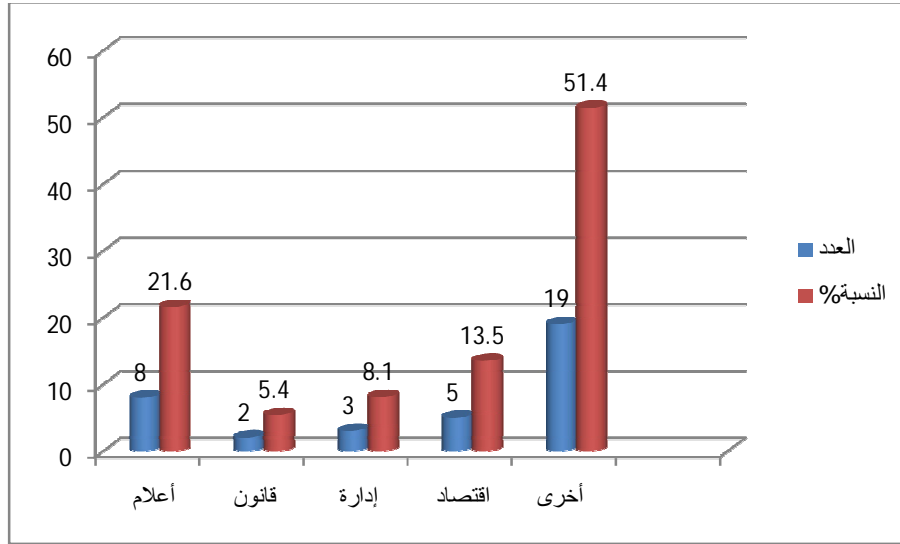
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة من ذوي المؤهلات فوق الجامعية حيث بلغت نسبتهم 78.4%. مما يوشر بأن مجتمع البحث لديه القدرة والنهوض بالعمل ، من خلال ما يحملونه من مؤهلات علمية تعينهم على ذلك.

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير التخصص العلمي:

التخصص العلمي	التكرار	النسبة %
أعلام	8	21.6%
قانون	2	5.4%
إدارة	3	8.1%
اقتصاد	5	13.5%
أخرى	19	51.4%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي:



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

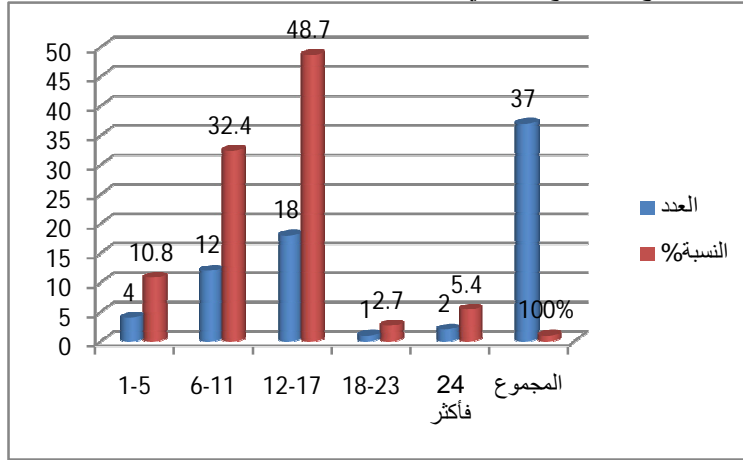
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يحملون تخصص أخرى حيث بلغت نسبتهم 51.4%. أما الذين يحملون تخصص إعلام فقد نسبتهم 21.6%. مما يؤثر سلباً على أداء عمل العلاقات العامة وذلك لعدم التخصص فيها.

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
5-1	4	10.8%
11-6	12	32.4%
17-12	18	48.7%
23-18	1	2.7%
24 فأكثر	2	5.4%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (5) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

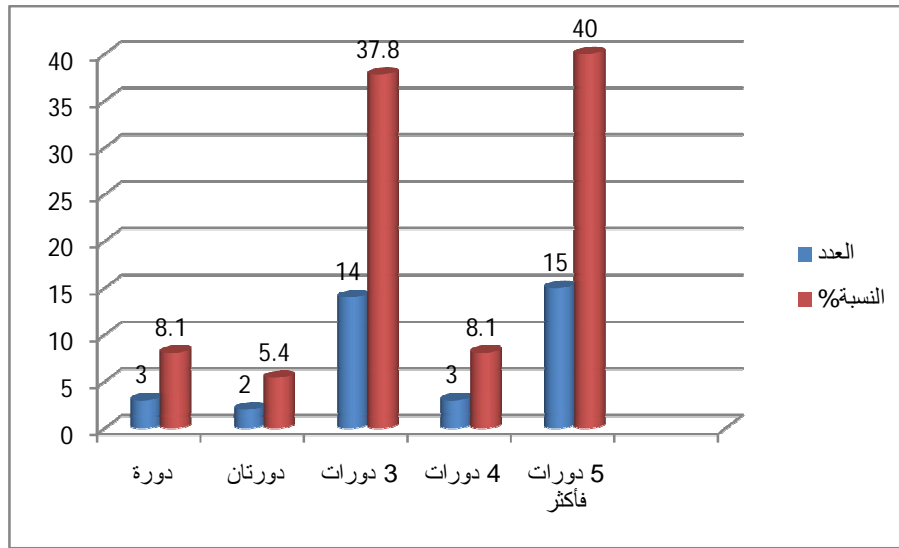
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتحصر سنوات خبرتهم بين 12-17 سنة حيث بلغت نسبتهم 48.7%. أما من يليهم في الترتيب تتحصر خبرتهم بين 6-11 سنة حيث بلغت نسبتهم 32.4%. أما من كانت خبرتهم 24 فأكثر فقد بلغت نسبتهم 5.4%. وهذا دليل ومؤشر على ان العاملين لديهم خبرة عملية تعينهم على اداء عملهم بالوجه الاكمل.

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة المبحوثة حسب متغير عدد الدورات التدريبية.

عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها	العدد	النسبة%
دورة	3	8.1%
دورتان	2	5.4%
3 دورات	14	37.8%
4 دورات	3	8.1%
5 دورات فأكثر	15	40%
المجموع	37	100%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (6) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير عدد الدورات التدريبية



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

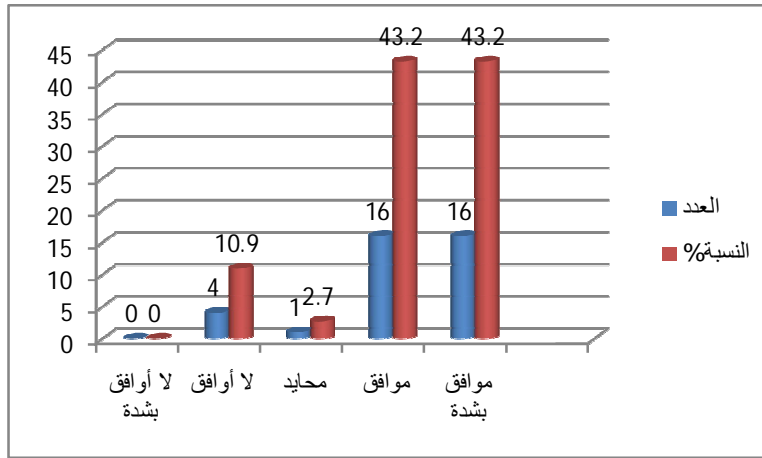
يتضح من الجدول والرسم البياني أن ما مجموعه 29 من أفراد العينة المبحوثة قد شاركوا في دورات تدريبية (3 دورات ، 5 فأكثر) حيث بلغت نسبتهم 77.8%. هذا مؤشر ايجابي لان التدريب من اهم محاور تطوير العمل وهذه النسبة دليل علي ان ترتقي باداء العاملين في تحسين وتجويد ادائهم بالوزارة.

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة إن إدارة العلاقات العامة، من الإدارات المهمة التي تسعى من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الوزارة.

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
10.9%	4	لا أوافق
2.7%	1	محايد
43.2%	16	موافق
43.2%	16	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (7) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (إن إدارة العلاقات العامة، من الإدارات المهمة التي تسعى الوزارة من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الوزارة)

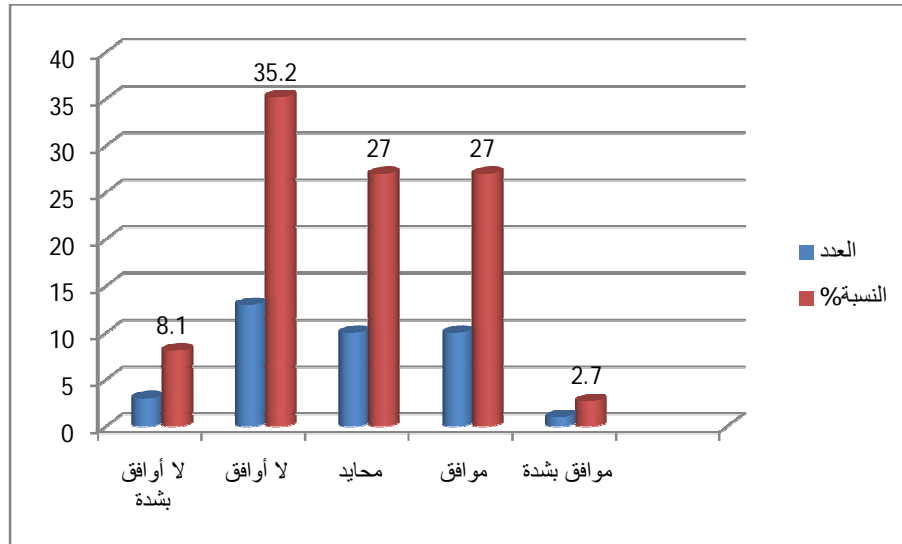


يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة موافقون بشدة وموافقون على أن إدارة العلاقات العامة من الإدارات المهمة التي تسعى الوزارة من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الوزارة حيث بلغت نسبتهم 86.4%، مما يدل على أهمية وجودها ودورها في عمل الوزارة والاهتمام به. ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية لأحتواء الأزمة قبل حدوثها):

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
35.2%	13	لا أوافق
27%	10	محايد
27%	10	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

الشكل رقم (8) التوزيع البياني لإجابة أفراد على العبارة (تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية لأحتواء الأزمة قبل حدوثها):



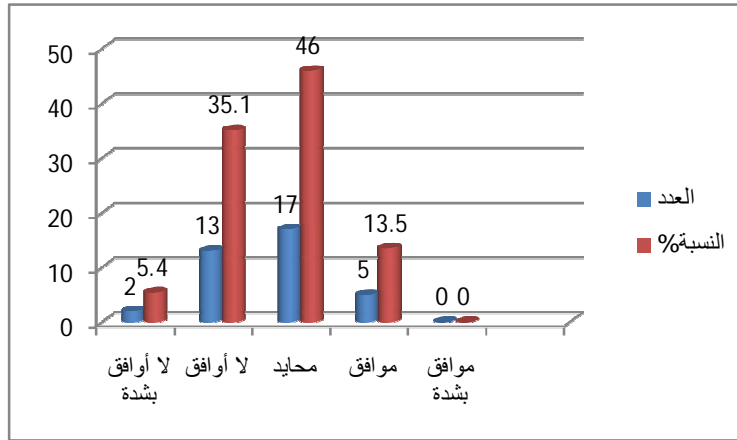
يتضح من الجدول والتمثيل البياني للعينة المبحوثة أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على أن الإدارة العامة بالوزارة تستفيد من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع أزمة كأساليب وقائية لأحتواء الأزمة قبل حدوثها، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 43.3% ، أما نسبة المحايدون فقد بلغت 27% ، أما من يرى أنها تستفيد من الوسائل والإشارات المنذرة بوقوع أزمة فقد بلغت نسبتهم 29.7%

جدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة.

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
35.1%	13	لا أوافق
46%	17	محايد
13.5%	5	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (9) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة)



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

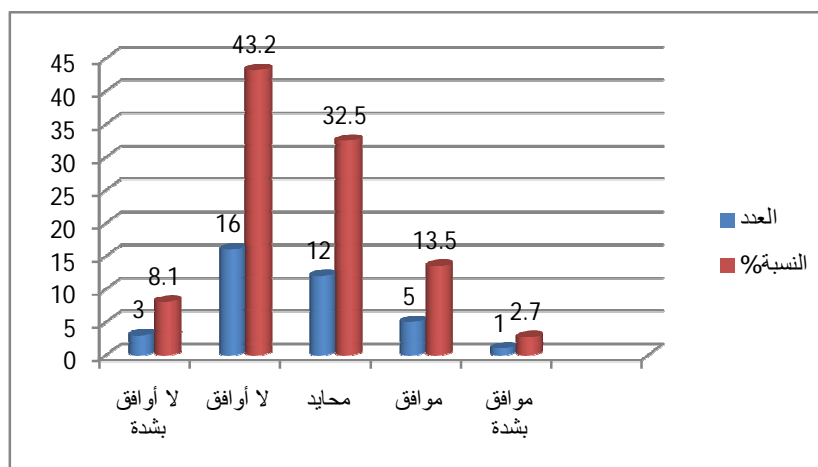
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين تجاه توقع الإدارة العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة حيث بلغت نسبة المحايدون 46% و نسبة غير الموافقين 40.5%. أما الموافقون على أنها تتوقع المخاطر المحتملة الحدوث من خلال رصد الاحتمالات والتغيرات فقد بلغت نسبتهم 13.5%. مما يدل على ضعف توقع المخاطر المحتملة الحدوث والذي بدوره يؤثر في عملية ادارة الازمة وذلك لعدم التوقع والاستعداد اللازم له.

جدول رقم (10) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها.

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
43.2%	16	لا أوافق
32.5%	12	محايد
13.5%	5	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (10) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها) .



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

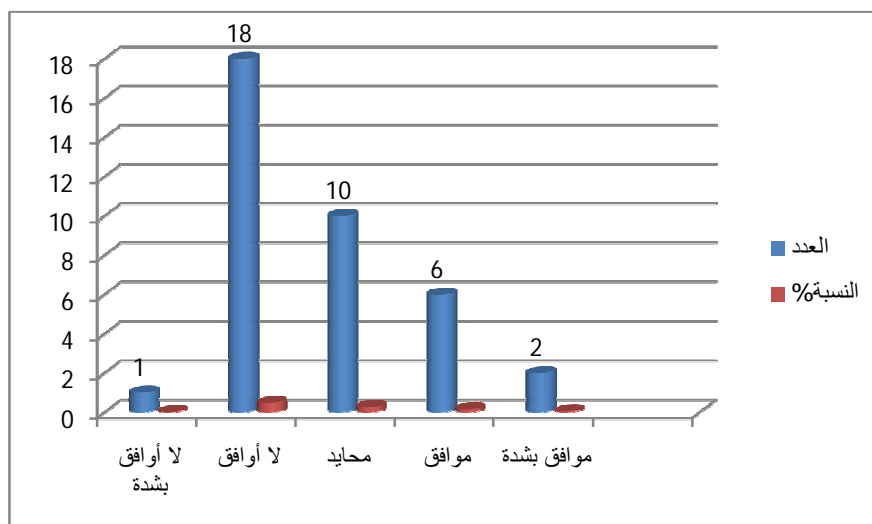
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين تجاه وضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها). حيث بلغت نسبة المحايدون 32.5% و نسبة غير الموافقين 51.3%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 16.2%. مما يدل على ضعف خطط التعامل مع الازمات بصورة مثلى .

جدول رقم (11) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة).

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
48.7%	18	لا أوافق
27%	10	محايد
16.2%	6	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (11) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

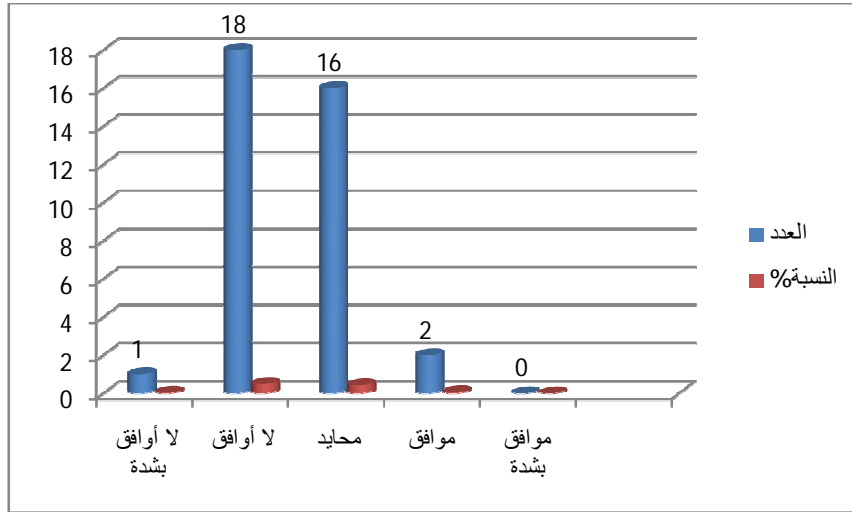
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة) حيث بلغت نسبة المحايدون 27% و نسبة غير الموافقين 51.4%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 21.6%. مما يوشر على ان خطط ادارة الازمات نسبة تخفيفها للازمة ضعيف.

جدول رقم (12) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تقدر العلاقات العامة بالوزارة الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها).

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
48.7%	18	لا أوافق
43.2%	16	محايد
5.4%	2	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (12) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقدر العلاقات العامة بالوزارة الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

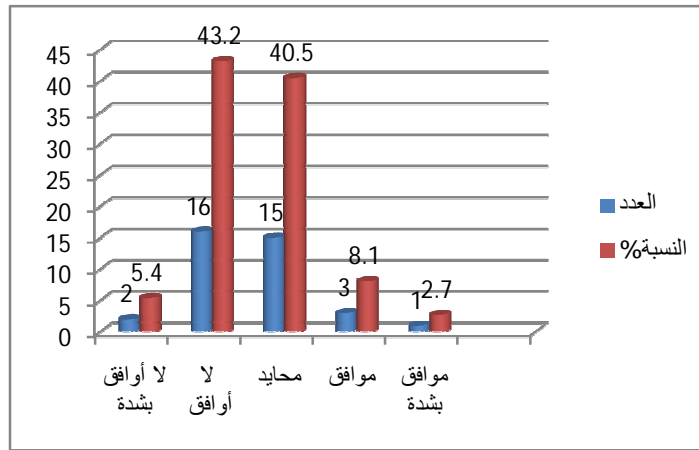
يتضح من الجدول أن أغلب أفراد العينة من لا يوافقوا ومحايدين على أن العلاقات العامة بالوزارة تقدر الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها حيث بلغت نسبتهم 92.2%. بينما يرى 5.4% أنها تقدر الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها، مما يدل على ضعف تقدير العلاقات العامة لاحتواء الأزمة ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين.

جدول رقم (13) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تحدد العلاقات العامة بالوزارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
43.2%	16	لا أوافق
40.5%	15	محايد
8.1%	3	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (13) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحدد العلاقات العامة بالوزارة الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها)



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

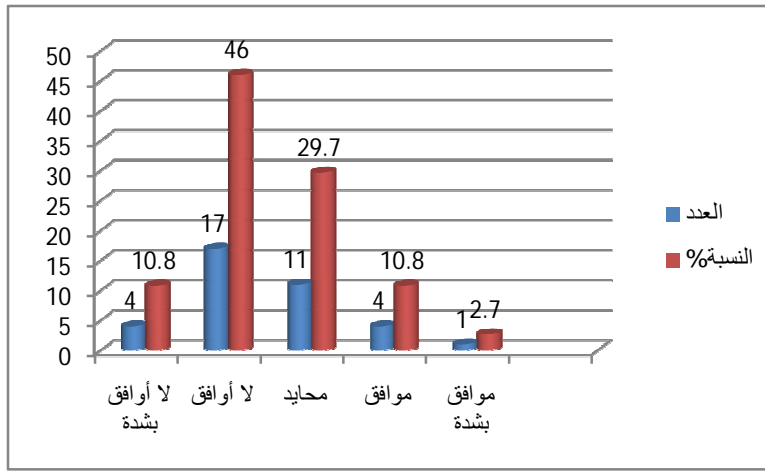
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على أن إدارة العلاقات العامة بالوزارة تحدد الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل أثناء حدوثها). حيث بلغت نسبة المحايدون 40.6% و نسبة غير الموافقين 48.6%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 10.8%. مما يؤشر على ضعف الإمكانيات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة وذلك من خلال ادني نسبة في اجابات المبحوثين الذين اجابوا علي الموافقة بذلك.

جدول رقم (14) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8 %	4	لا أوافق بشدة
46 %	17	لا أوافق
29.7 %	11	محايد
10.8 %	4	موافق
2.7 %	1	موافق بشدة
100 %	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (14) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

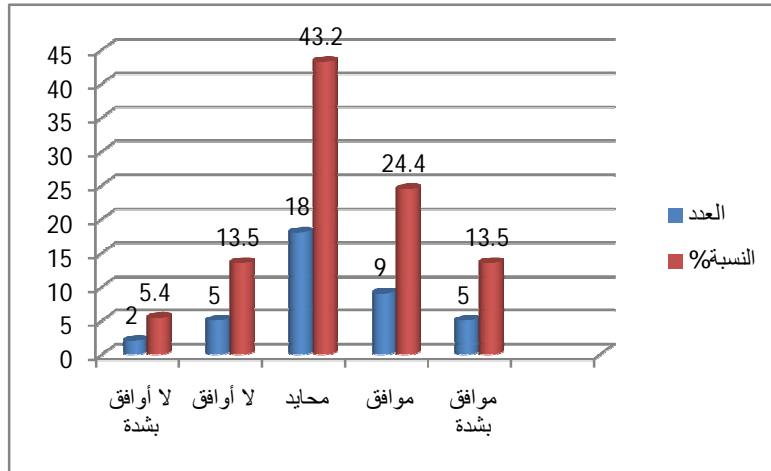
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على أن إدارة العلاقات العامة بالوزارة لها خطط واضحة تمكنها من إدارة الأزمات. حيث بلغت نسبة المحايدون 29.7% و نسبة غير الموافقين 56.8%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 13.5%. مما يؤشر على عدم وضوح خطط عمل العلاقات العامة.

جدول رقم (15) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تحرص العلاقات بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
13.5%	5	لا أوافق
43.2%	18	محايد
24.4%	9	موافق
13.5%	5	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (15) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص العلاقات بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

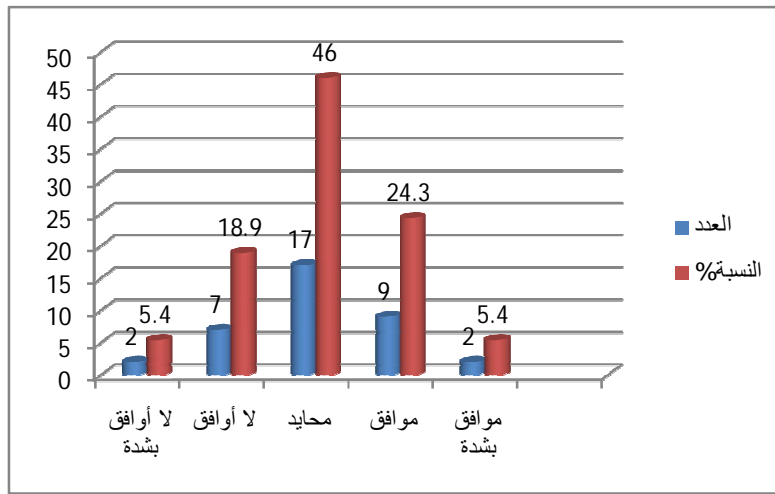
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على أن العلاقات بالوزارة تحرص على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار. حيث بلغت نسبة المحايدون 43.2% و نسبة غير الموافقين 18.9%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 37.9% مما يعني ضعف التواصل بين العلاقات العامة بالوزارة في إيصال المعلومات في الزمن المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

جدول رقم (16) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تنظم العلاقات العامة بالوزارة عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
18.9%	7	لا أوافق
45.9%	17	محايد
24.3%	9	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

شكل رقم (16) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تنظم العلاقات العامة بالوزارة عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

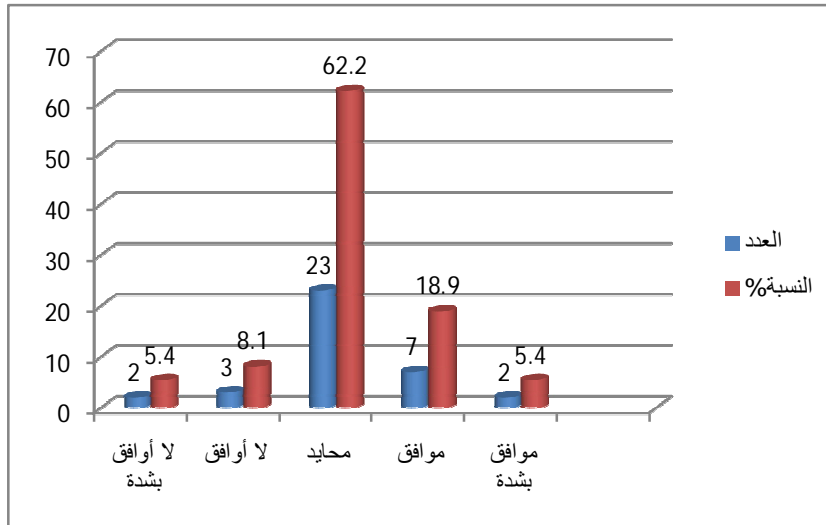
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة غير موافقين ومحايدين على أن العلاقات العامة بالوزارة تنظم عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة حيث بلغت نسبة المحايدون 46% و نسبة غير الموافقين 24.3%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 29.7%. وهذا يدل على ضعف تنظيم عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة مما يقلل من فعاليتها وضعف برامجها.

جدول رقم (17) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (توفر العلاقات العامة بالوزارة عملية اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
8.1%	3	لا أوافق
62.2%	23	محايد
18.9%	7	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (17) التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر العلاقات العامة بالوزارة عملية اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

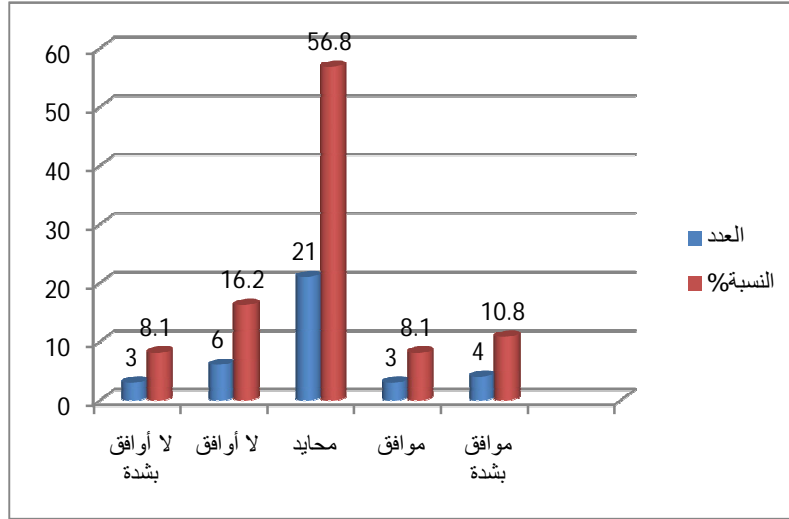
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تميل إرائهم إلى جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة توفر عملية اتصال بما يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي). حيث بلغت نسبة المحايدون 62.2% أما غير الموافقين على فقد بلغت نسبتهم 13.5% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 24.3% وهذا يؤشر على ان المبحوثين لم يكونوا علي علم ودراية تامة بعملية الاتصال والتواصل بين الجهات المعنية بادارة الازمة بالخارجية.

جدول رقم (18) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات بالوزارة وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
16.2%	6	لا أوافق
56.8%	21	محايد
8.1%	3	موافق
10.8%	4	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (18) التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات بالوزارة وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

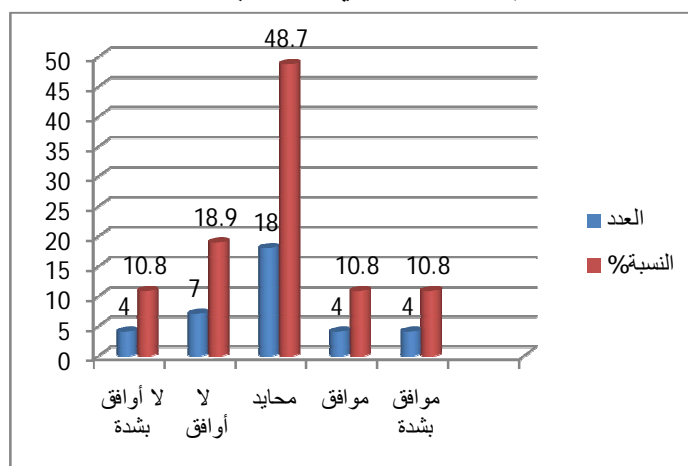
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تميل إرائهم إلى جانب الحياد ووعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تستخدم وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات).حيث بلغت نسبة المحايدون 56.8% أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 24.3% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 18.9%. مما يشير إلى ضعف استخدام العلاقات العامة لوسائل الاعلام المرئية.

جدول رقم (19) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8 %	4	لا أوافق بشدة
18.9 %	7	لا أوافق
48.7 %	18	محايد
10.8 %	4	موافق
10.8 %	4	موافق بشدة
100 %	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (19) التوزيع البياني لإجابة افراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

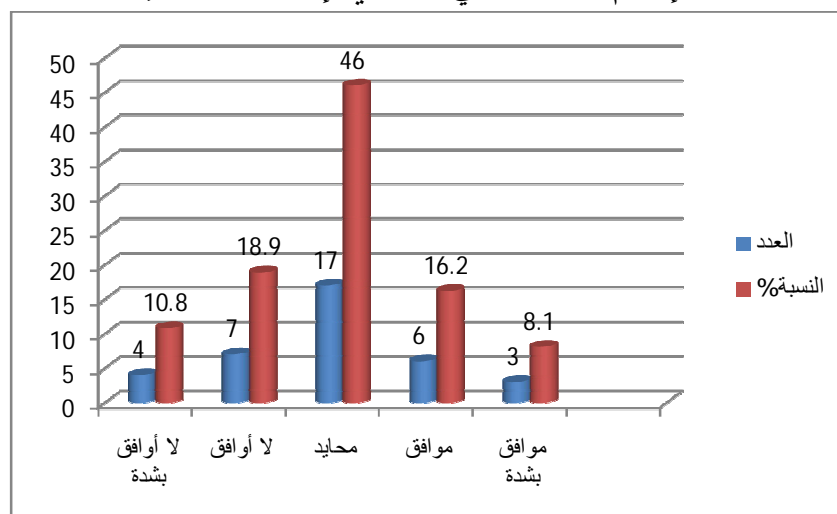
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تميل إرائهم إلى جانب الحياد ووعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تستخدم وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات). حيث بلغت نسبة المحايدون 48.7% أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 39.7% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 21.6%. وهذا يدل علي استخدام العلاقات العامة للوسائل المسموعة ضعيف وهذا ما تؤكدته اجابات المبحوثين .

جدول رقم (20) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المقروءة في التصدي لإدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
18.9%	7	لا أوافق
46%	17	محايد
16.2%	6	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (20) التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المقروءة في التصدي لإدارة الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

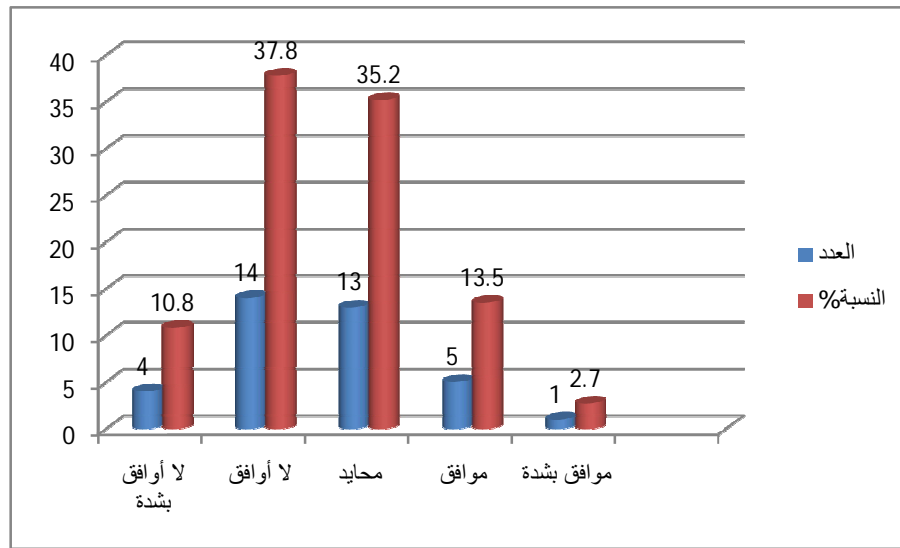
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تميل إرائهم إلى جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تستخدم وسائل الإعلام المقروءة لإدارة الأزمات في التصدي لإدارة الأزمات). حيث بلغت نسبة المحايدون 46% أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 29.7% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 24.3%.

جدول رقم (21) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة الوسائل الالكترونية في التصدي لإدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
37.8%	14	لا أوافق
35.2%	13	محايد
13.5%	5	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (21) التوزيع البياني لإجابة افراد العينة على العبارة (تستخدم العلاقات العامة بالوزارة الوسائل الالكترونية في التصدي لإدارة الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

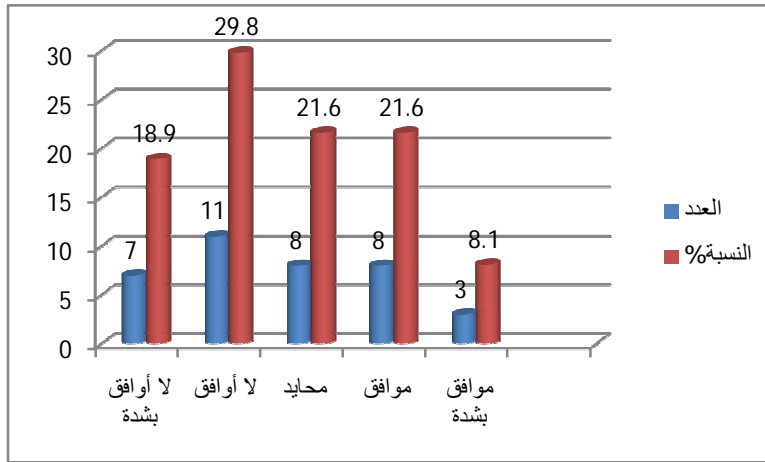
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتجه إرائهم إلى جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تستخدم الوسائل الالكترونية في التصدي لإدارة الأزمات). حيث بلغت نسبة المحايدين 35.2% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 48.6% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 16.2%. وهذا يوضح ضعف استخدام العلاقات العامة للوسائل الالكترونية برغم أهمية هذه الوسيلة خاصة في ما يتعلق بالرأي الخارجي والذي أصبحت فيه الوسائل الالكترونية ذات تأثير قوي ومباشر.

جدول رقم (22) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة المبحوثة على العبارة (ترصد العلاقات العامة ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه).

النسبة %	التكرار	البيان
18.9%	7	لا أوافق بشدة
29.8%	11	لا أوافق
21.6%	8	محايد
21.6%	8	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (22) التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (ترصد العلاقات العامة ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

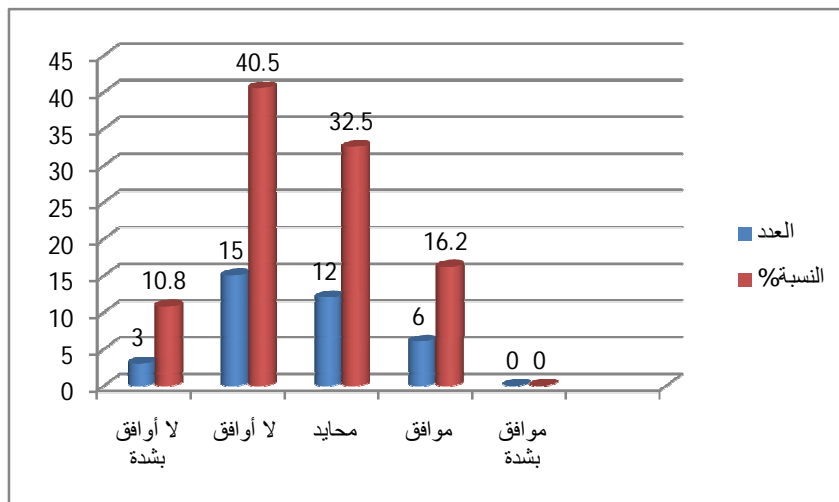
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتجه إرائهم إلى جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة ترصد ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه). حيث بلغت نسبة المحايدون 21.6% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 48.7% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 29.7% مما يشير إلى أن التعامل مع وسائل الإعلام من خلال المتابعة والرصد ضعيف وذلك من خلال اجابات المبحوثين .

جدول رقم (23) التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
40.5%	15	لا أوافق
32.5%	12	محايد
16.2%	6	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (23) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تضع العلاقات العامة بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

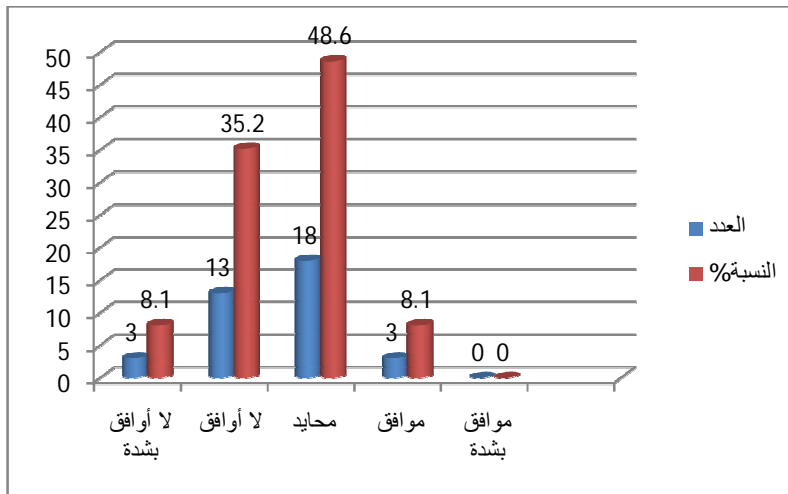
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتجه إرائهم إلى عدم الموافقة و الحياد على أن العلاقات العامة بالوزارة تضع معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة). حيث بلغت نسبة المحايدون 32.5% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 51.3% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 16.2%. مما يدل على عدم وضوح معايير موضوعية وواضحة لتقييم الازمات باستمرار.

جدول رقم (24) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقييم العلاقات العامة بصورة مستمرة الإمكانات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
35.2%	13	لا أوافق
48.6%	18	محايد
8.1%	3	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (24) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقييم العلاقات العامة بصورة مستمرة الإمكانات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات).



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

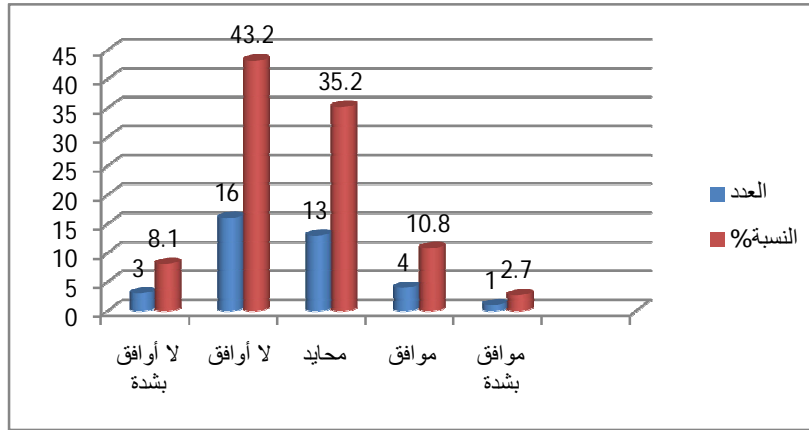
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتجه إرائهم إلى عدم الموافقة و الحياد على أن العلاقات العامة بالوزارة تقييم بصورة مستمرة الإمكانات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الازمات).حيث بلغت نسبة المحايدون 48.6% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 43.3% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 8.1%.

جدول رقم (25) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص وتهتم العلاقات العامة بالوزارة لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
43.2%	16	لا أوافق
35.2%	13	محايد
10.8%	4	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (25) يوضح إجابة أفراد العينة على العبارة (تحرص وتهتم العلاقات العامة بالوزارة لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

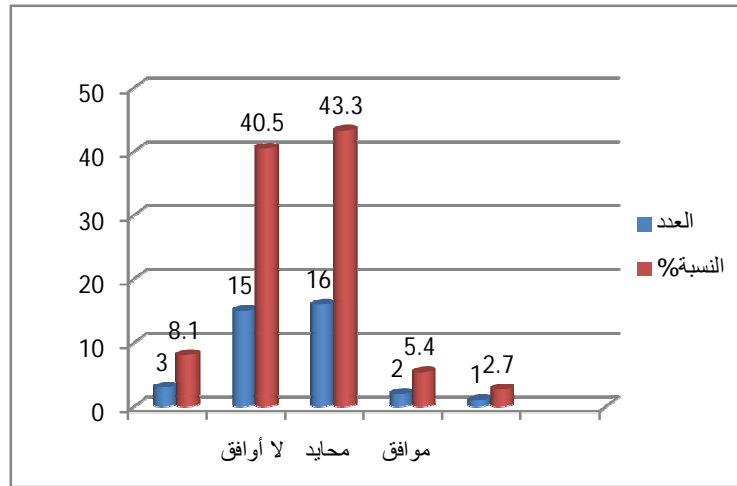
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب أفراد العينة المبحوثة تتجه إرائهم إلى عدم الموافقة و الحياد على أن العلاقات العامة بالوزارة تحرص وتهتم لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات). حيث بلغت نسبة المحايدين 35.2% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 51.3% أما الموافقون على ذلك فقد بلغت 13.5% مما يدل على ان هنالك عدم اهتمام في مستويات الانحراف في الخطط وهذا دليل على ضعف التقييم والمتابعة والعمل وذلك من خلال اجابات المبحوثين.

جدول رقم (26) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تفحص العلاقات العامة بالوزارة خطط طوارئ الازمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع).

النسبة%	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
4.5%	15	لا أوافق
43.3%	16	محايد
5.4%	2	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (26) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تفحص العلاقات العامة بالوزارة خطط طوارئ الازمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

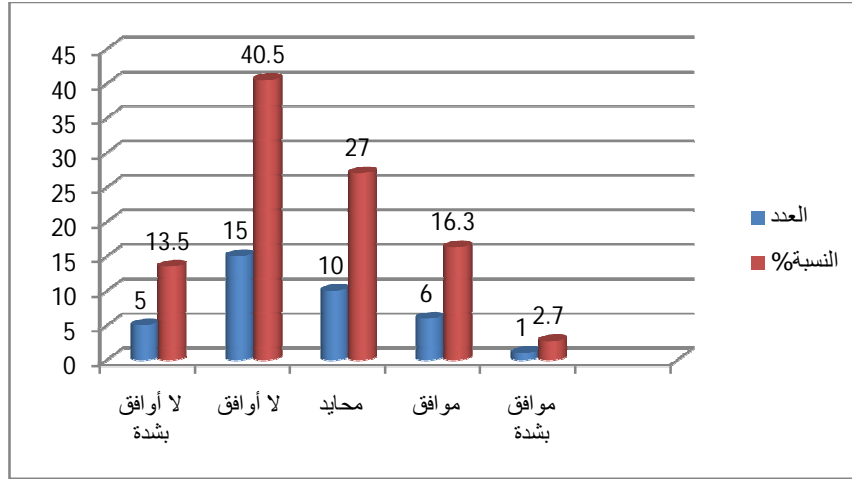
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة غير موافقين ومحايدين على أن العلاقات العامة بالوزارة تفحص خطط الطوارئ والأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة ، في ضوء تطور الأوضاع. حيث بلغت نسبة غير الموافقين 48.6% ، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 43.3%، بينما بلغت نسبة من أتخذوا جانب الموافقة 8.1%. وهذا مؤشر علي عدم مقدرة العلاقات العامة بالوزارة لمواكبة الاحداث والازمات التي تحدث والتعامل معها وفق الظروف المحيطة بها.

جدول رقم (27) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة الدولية بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
13.5%	5	لا أوافق بشدة
40.5%	15	لا أوافق
27%	10	محايد
16.3%	6	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (27) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة الدولية بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

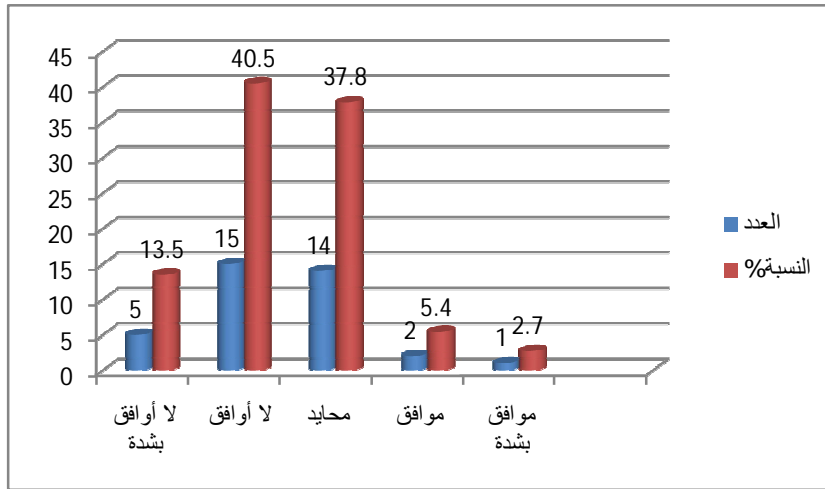
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة غير موافقين ومحايدين على أنه توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات). حيث بلغت نسبة غير الموافقين 54% أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 27%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 19%.

جدول رقم (28) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تدرس العلاقات العامة بالوزارة الأزمة للوصول إلى الأسباب الي أدت إليها من أجل تفعيلها).

النسبة %	التكرار	البيان
13.5%	5	لا أوافق بشدة
40.5%	15	لا أوافق
37.9%	14	محايد
5.4%	2	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (28) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تدرس العلاقات العامة بالوزارة الأزمة للوصول إلى الأسباب الي أدت إليها من أجل تفعيلها).



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

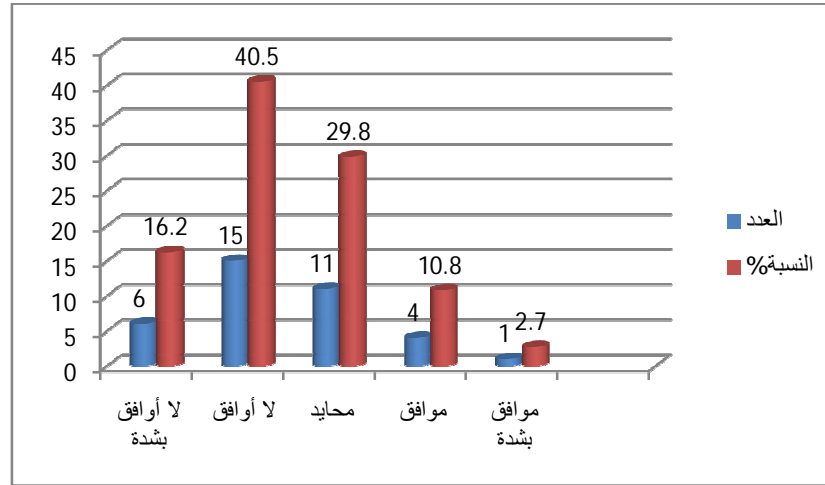
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة غير موافقين ومحايدين على أن العلاقات العامة بالوزارة تدرس الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفعيلها). حيث بلغت نسبة غير الموافقين 54% أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 37.9%، بينما بلغت نسبة من أتخذوا جانب الموافقة 8.1%. وهذا مؤشر علي ضعف البحوث والدراسات الميدانية التي تقوم بها العلاقات العامة ويظهر ذلك من خلال اجابات المبحوثين .

جدول رقم (29) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تطور العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة).

النسبة %	العدد	البيان
16.2%	6	لا أوافق بشدة
40.5%	15	لا أوافق
29.8%	11	محايد
10.8%	4	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (29) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تطور العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

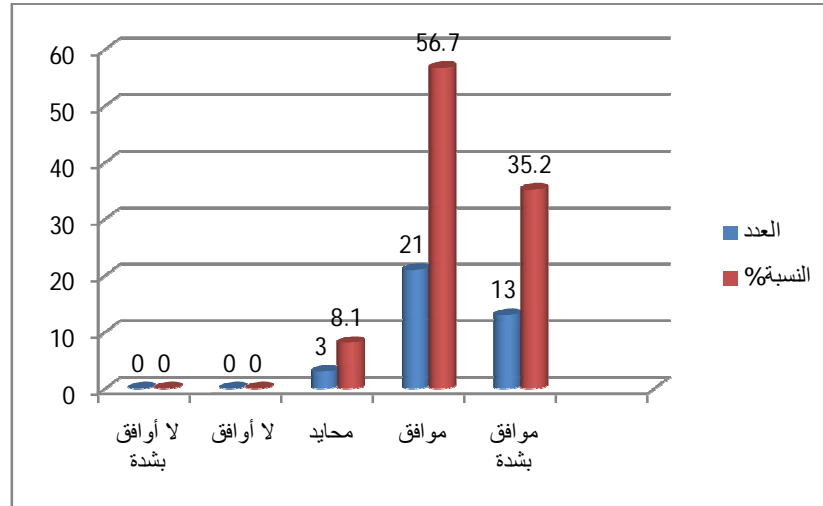
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة غير موافقين ومحايدين على أن العلاقات العامة بالوزارة تطور خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلاً في ضوء خطط الأزمات السابقة). حيث بلغت نسبة غير الموافقين 56.7% أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 29.8%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 13.5%.

جدول رقم (30) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات)

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
0%	0	لا أوافق
8.1%	3	محايد
56.7%	21	موافق
35.2%	13	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (30) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

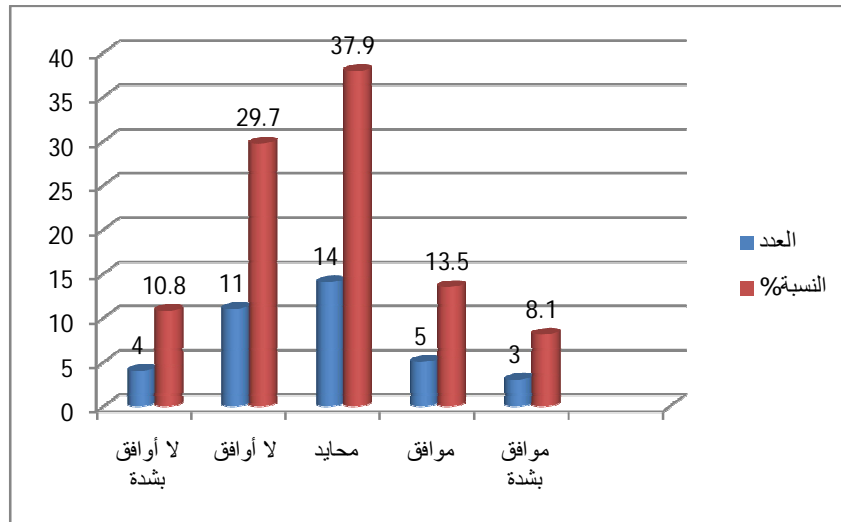
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة موافقون وموافقون بشدة على أن قرب العلاقات وموقعها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات حيث بلغت نسبتهم 91.9% أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 8.1%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الرفض 0%.

جدول رقم (31) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستعين العلاقات العامة في الوزارة بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات)

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
29.7%	11	لا أوافق
37.9%	14	محايد
13.5%	5	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (31) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تستعين العلاقات العامة في الوزارة بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

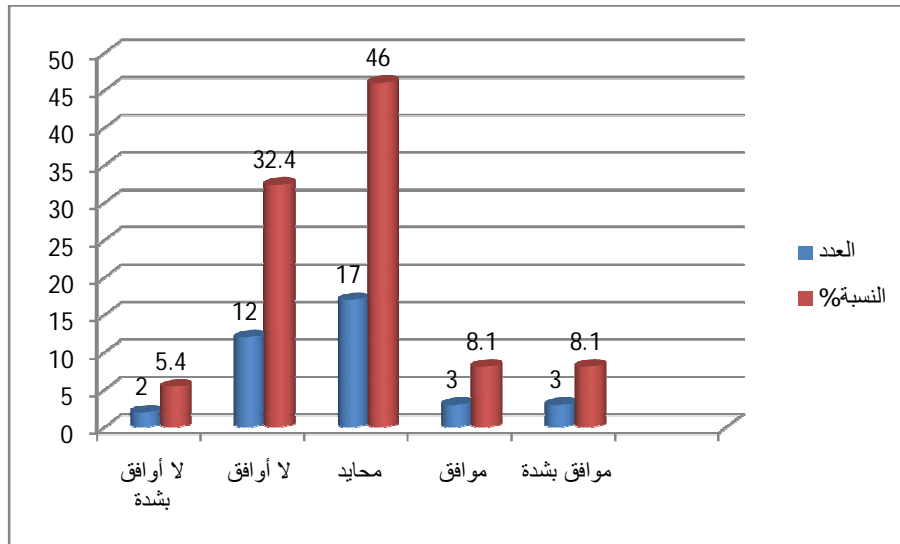
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون و غير موافقين على أن العلاقات العامة في الوزارة تستعين بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات حيث بلغت نسبة المحايدون 39.9% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 40.5%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 21.6%.

جدول رقم (32) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة على استيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى)

النسبة %	العدد	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
32.4%	12	لا أوافق
46%	17	محايد
8.1%	3	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (32) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة على استيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

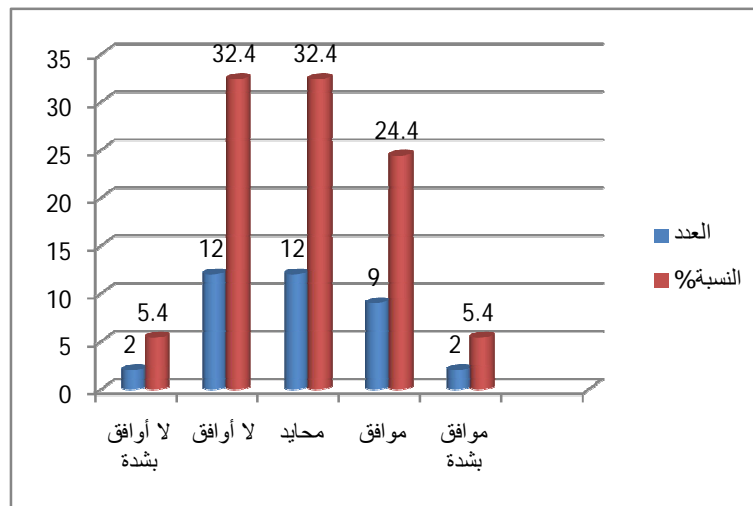
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون و غير موافقين على أن (للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة على استيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى) حيث بلغت نسبة المحايدون 46% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 37.8%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 16.2%.

جدول رقم (33) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للقدرة على أداء عملها)

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
32.4%	12	لا أوافق
32.4%	12	محايد
24.4%	9	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (33) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للقدرة على أداء عملها).



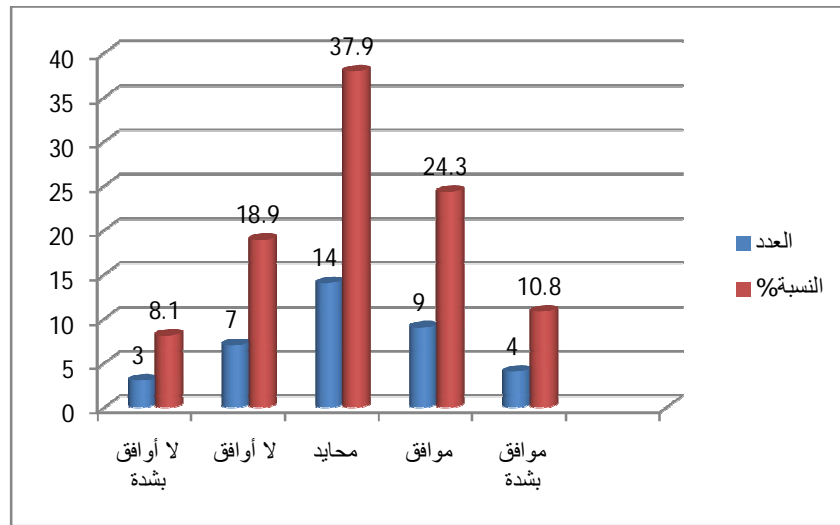
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون و غير موافقين على أن (العلاقات العامة بالوزارة تقوم بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للقدرة على أداء عملها) حيث بلغت نسبة المحايدون 32.4% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 37.8%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 29.8%.

جدول رقم (34) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات بكفاءة وخبرة عالية).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
18.9%	7	لا أوافق
37.9%	14	محايد
24.3%	9	موافق
10.8%	4	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (34) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (توفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات بكفاءة وخبرة عالية).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

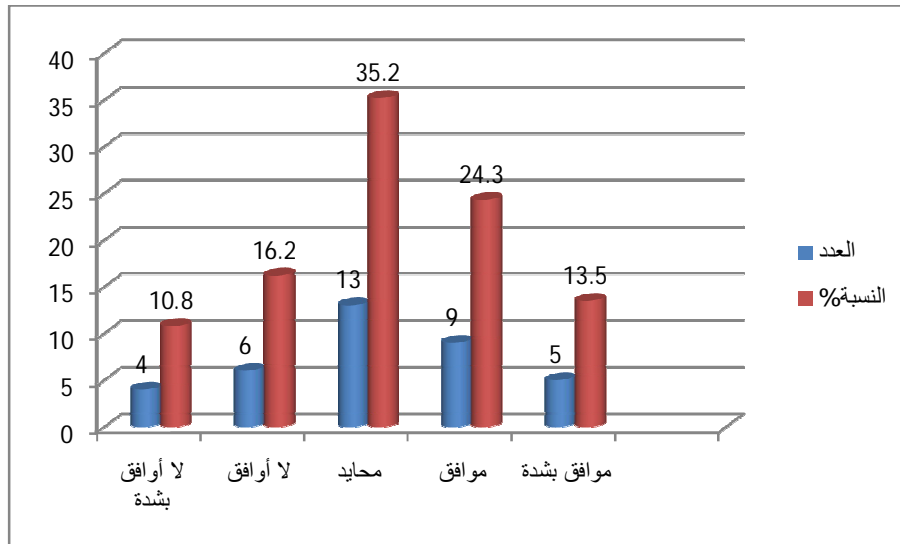
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون و غير موافقين على أن توفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات بكفاءة وخبرة عالية) حيث بلغت نسبة المحايدون 37.9% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 17%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 35.1%.

جدول رقم (35) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8 %	4	لا أوافق بشدة
16.2 %	6	لا أوافق
35.2 %	13	محايد
24.3 %	9	موافق
13.5 %	5	موافق بشدة
100 %	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (35) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

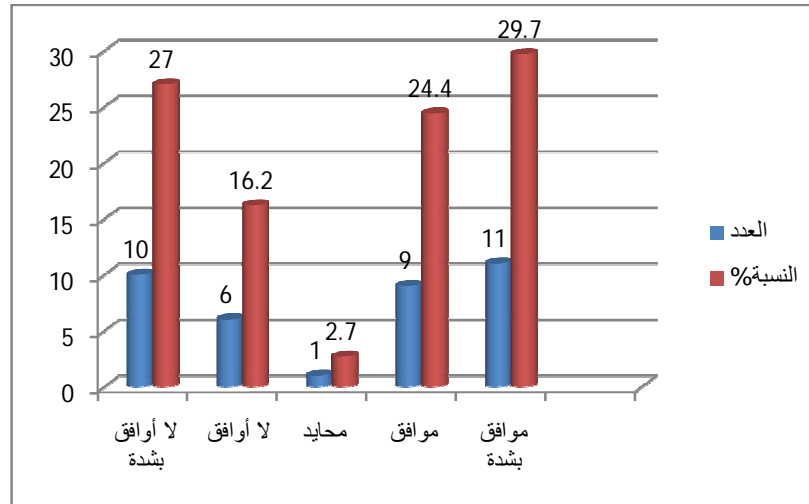
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون و غير موافقين على أن (يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات) حيث بلغت نسبة المحايدون 35.2% أما غير الموافقين فقد بلغت نسبتهم 27%، بينما بلغت نسبة من اتخذوا جانب الموافقة 37.8%. وهذا مؤشر يوجب علي ان تقوم الوزارة بالاهتمام بالتدريب والتاهيل لمواكبة العمل والتطوير.

جدول رقم (36) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب).

النسبة %	التكرار	البيان
27%	10	لا أوافق بشدة
16.2%	6	لا أوافق
2.7%	1	محايد
24.4%	9	موافق
29.7%	11	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (36) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

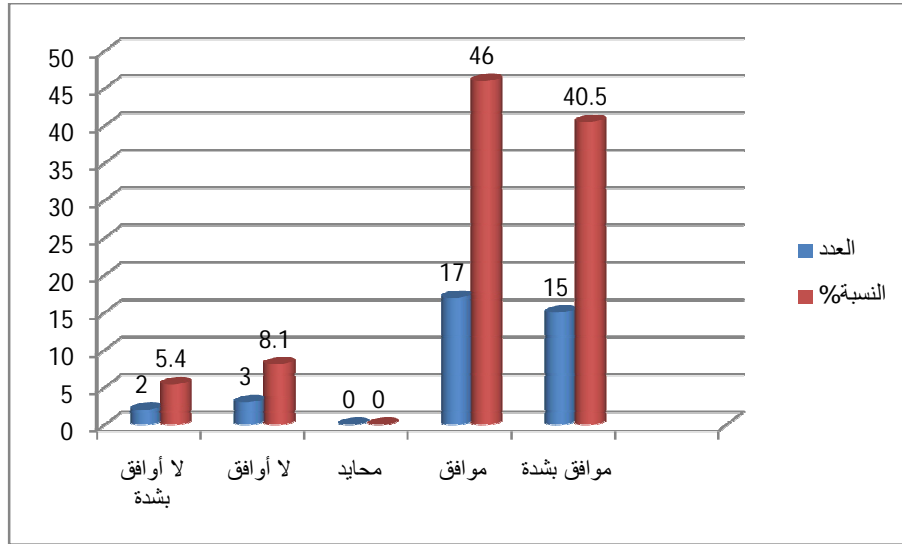
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة موافقون و موافقون بشدة إلى أن الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب حيث بلغت من يروا ذلك 54.1%، أما من يروا أنها غير ذلك فقد بلغت نسبتهم 43.2%، أما من أتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 2.7%. وهذا يدل على ان ازمات السودان متعددة واسبابها مجهولة وذلك من خلال اجابات المبحوثين .

جدول رقم (37) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (هناك جهات خارجية تسعى وتتسبب في الأزمات السودانية).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
8.1%	3	لا أوافق
0%	0	محايد
46%	17	موافق
40.5%	15	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (37) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (هناك جهات خارجية تسعى وتتسبب في الأزمات السودانية).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

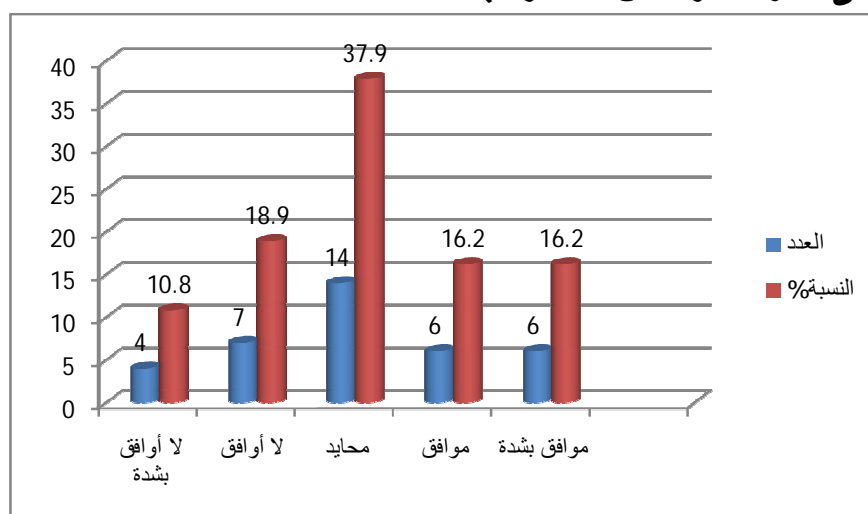
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة موافقون و موافقون بشدة إلا أن هنالك جهات تسعى وتتسبب في الأزمات السودانية حيث بلغت نسبة من يروا ذلك 86.5%، أما من يروا أنها غير ذلك فقد بلغت نسبتهم 13.5%، أما من أتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 0%. مما يشير الي ان الازمات السودانية ذات بعد خارجي مما يتطلب القيام بعمل جاد في ومؤثر في محيط السودان الخارجي.

جدول رقم (38) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعمل العلاقات العامة على احتواء الأزمة من مصادرها)

النسبة %	التكرار	البيان
10.8 %	4	لا أوافق بشدة
18.9 %	7	لا أوافق
37.9 %	14	محايد
16.2 %	6	موافق
16.2 %	6	موافق بشدة
100 %	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (38) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعمل العلاقات العامة على احتواء الأزمة من مصادرها)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

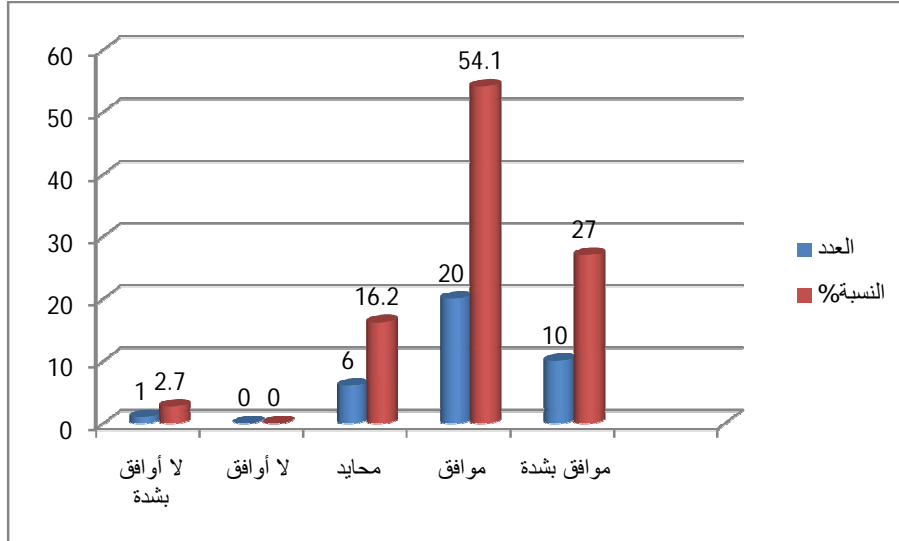
يتضح من الجدول والرسم البياني أن أغلب العينة محايدون على أن (العلاقات العامة تعمل على احتواء الأزمة من مصادرها حيث بلغت نسبتهم 37.9%. أما غير الموافقين على ذلك 29.7%، أما الموافقون على أنها تعمل على احتواء الأزمة من مصادرها فقد بلغت نسبتهم 34.4%

جدول رقم (39) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر أحد أسباب الأزمات السودانية).

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
0%	0	لا أوافق
16.2%	6	محايد
54.1%	20	موافق
27%	10	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (39) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر أحد أسباب الأزمات السودانية)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

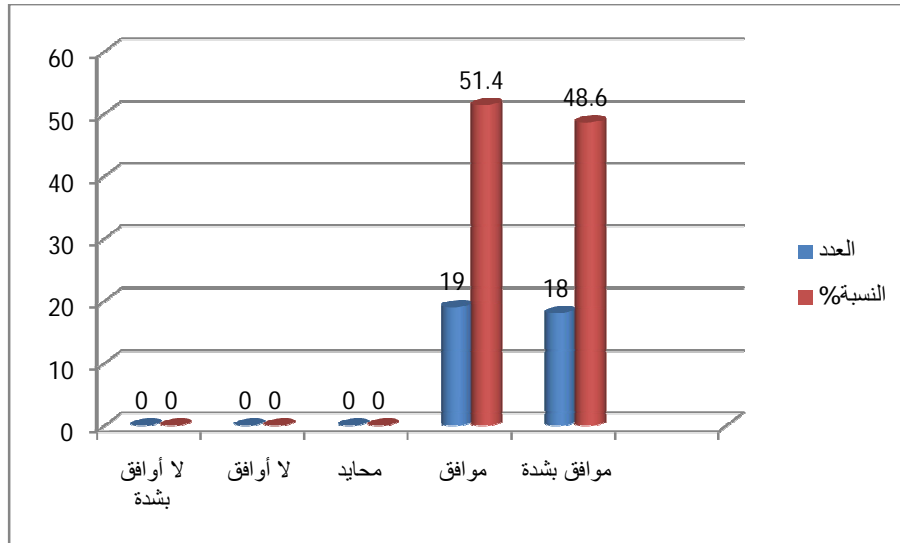
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، يرون أن تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر هي أحد أسباب الأزمات السودانية حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقون على ذلك 81.1%، أما من اتخذوا جانب عدم الموافقة فقد بلغت نسبتهم 2.7%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 16.2%، مما يدل على أهمية استخدام العلاقات العامة للوسائل الجماهيرية في تنفيذ برامجها وتوجيهاتها نحو تحقيق أهدافها.

. جدول رقم (40) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تؤثر الأزمات السودانية على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
0%	0	لا أوافق
0%	0	محايد
51.4%	19	موافق
48.6%	18	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (40) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تؤثر الأزمات السودانية على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

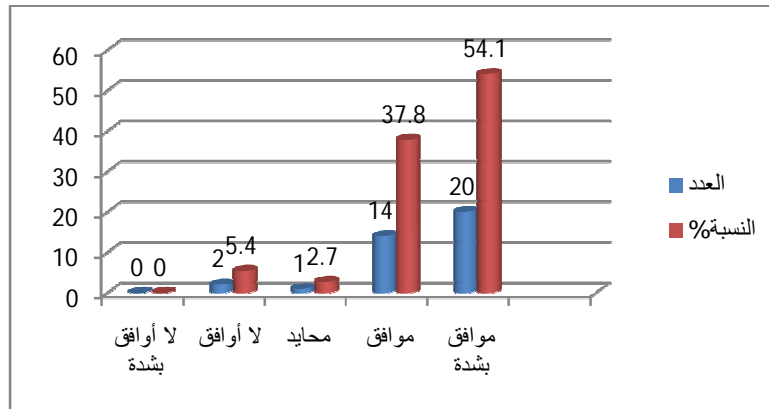
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، يرون أن الأزمات السودانية تؤثر على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية، حيث بلغت نسبة الموافقة بشدة والموافقون على ذلك 100%، أما من اتخذوا جانب عدم الموافقة فقد بلغت نسبتهم 0%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 0%، مما يعكس أهمية عكس الصورة المثلى للسودان في وسائل الإعلام .

جدول رقم (41) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (يتعرض السودان للأزمات ذات الطابع الدولي).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
5.4%	2	لا أوافق
2.7%	1	محايد
37.8%	14	موافق
54.1%	20	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (41) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يتعرض السودان للأزمات ذات الطابع الدولي)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

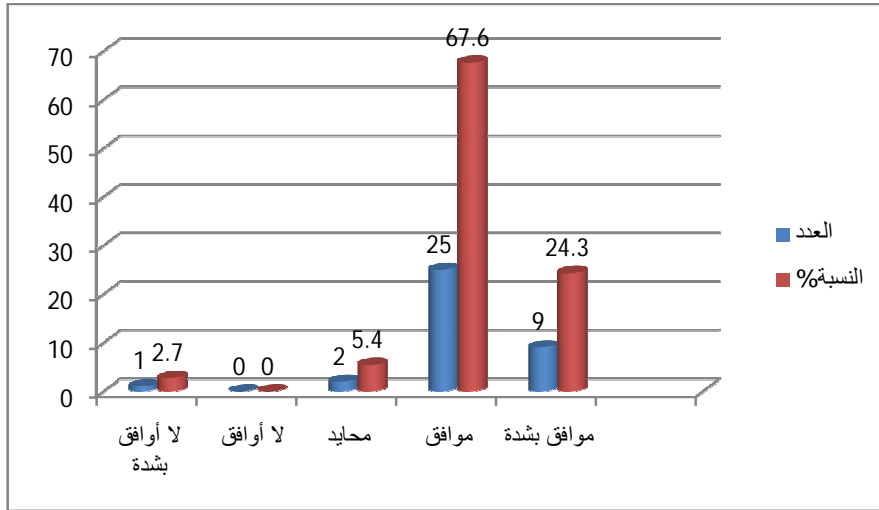
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، يرون أن الأزمات التي يتعرض لها السودان ذات طابع دولي، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على ذلك 91.9%، أما من اتخذوا جانب عدم الموافقة فقد بلغت نسبتهم 5.4%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 2.7%. مما يعكس أهمية كبرى للعلاقات العامة في المجال الدولي.

جدول رقم (42) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (يؤدي ظهور الأزمات السودانية إلى ظهور بدائل منافسة في السياسة العالمية).

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
0%	0	لا أوافق
5.4%	2	محايد
67.6%	25	موافق
24.3%	9	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (42) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يؤدي ظهور الأزمات السودانية إلى ظهور بدائل منافسة في السياسة العالمية).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

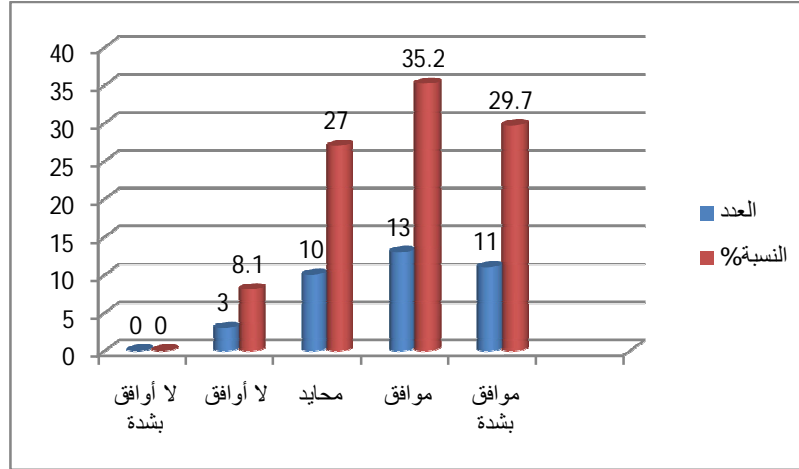
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، يرون أن ظهور الأزمات السودانية يؤدي إلى ظهور بدائل منافسة في السياسة العالمية، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على ذلك 91.9%، أما من اتخذوا جانب عدم الموافقة فقد بلغت نسبتهم 2.7%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 5.4%. مما يدل على أهمية التعامل مع الأزمات بصورة مثلى وتخفيف حدتها من خلال الرصد والتحليل والمتابعة والسبق في المعلومة حولها.

جدول رقم (43) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد قصور في التعامل الخارجي مع الوسائل الإعلامية ذات الطابع الدولي).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
8.1%	3	لا أوافق
27%	10	محايد
35.2%	13	موافق
29.7%	11	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (43) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (يوجد قصور في التعامل الخارجي مع الوسائل الإعلامية ذات الطابع الدولي)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

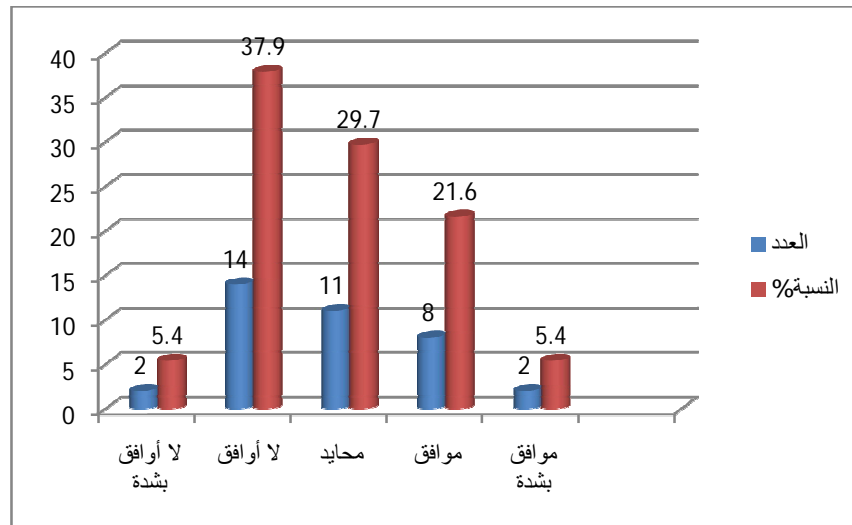
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، يرون أن هنالك قصور في التعامل الخارجي مع وسائل الإعلام ذات الطابع الدولي، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة والموافقين على ذلك 84.9%، أما من أخذوا جانب عدم الموافقة فقد بلغت نسبتهم 8.1%، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 27%. مما يدل على ضرورة التعامل مع وسائل الإعلام ذات الطابع الدولي لما لها من أهمية كبرى في توصيل رسالة السودان إلى المجتمع الخارجي والعالمي .

جدول رقم (44) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنسق العلاقات العامة بالوزارة مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام المحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
37.9%	14	لا أوافق
29.7%	11	محايد
21.6%	8	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (44) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنسق العلاقات العامة بالوزارة مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام المحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

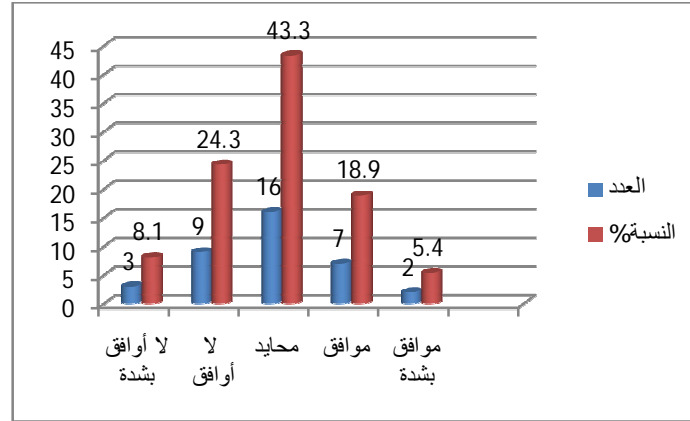
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة (أن العلاقات العامة بالوزارة تنسق مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام والمحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين على 51.3%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 29.7%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 27%.

جدول رقم (45) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة حول الأزمة).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
24.3%	9	لا أوافق
43.3%	16	محايد
18.9%	7	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (45) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة حول الأزمة)



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

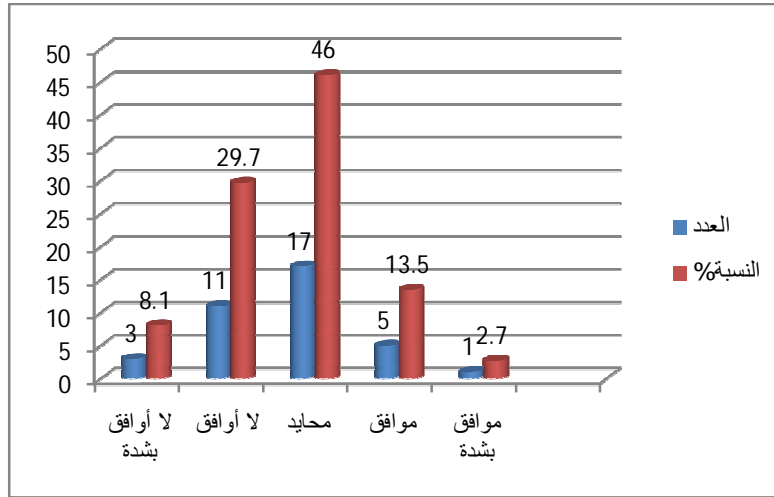
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة أن العلاقات العامة بالوزارة تزود الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة حول الأزمة ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 32.4%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 43.3%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 24.3%.

جدول رقم (46) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعقد الوزارة مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
29.7%	11	لا أوافق
46%	17	محايد
13.5%	5	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (46/1) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعقد الوزارة مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

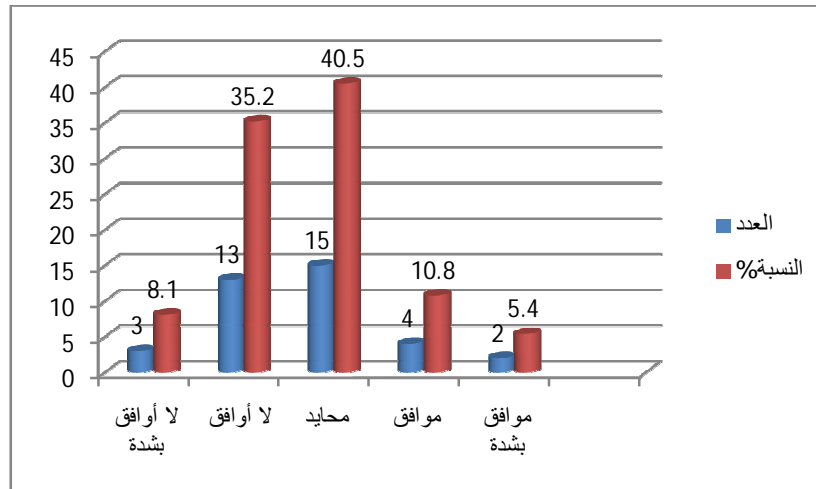
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة (أن الوزارة تعقد مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 37.8%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 46%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 16.2% وهذا يؤشر على عدم اهتمام العلاقات العامة بالمؤتمرات الصحفية والتي تمثل أهمية كبرى للعلاقات العامة التي تستطيع عبرها ارسال رسالتها بالصورة المثلى.

جدول رقم (47) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنفذ العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة)

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
35.2%	13	لا أوافق
40.5%	15	محايد
10.8%	4	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (47) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تنفذ العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

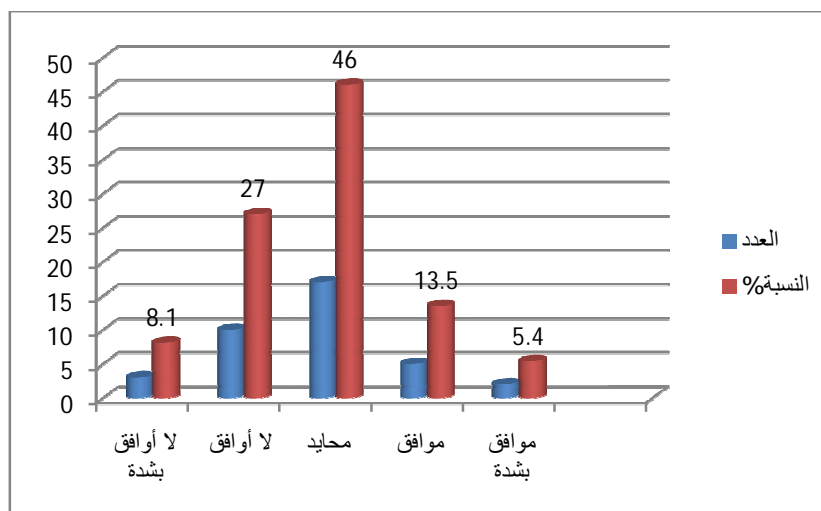
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة أن (العلاقات العامة بالوزارة تنفذ حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 43.3%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 40.5%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 16.2%. مما يؤشر على ضعف العلاقات العامة في تصميم الحملات الاعلامية ويتضح ذلك من خلال اجابات المبحوثين.

جدول رقم (48) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
27%	10	لا أوافق
46%	17	محايد
13.5%	5	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (48) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

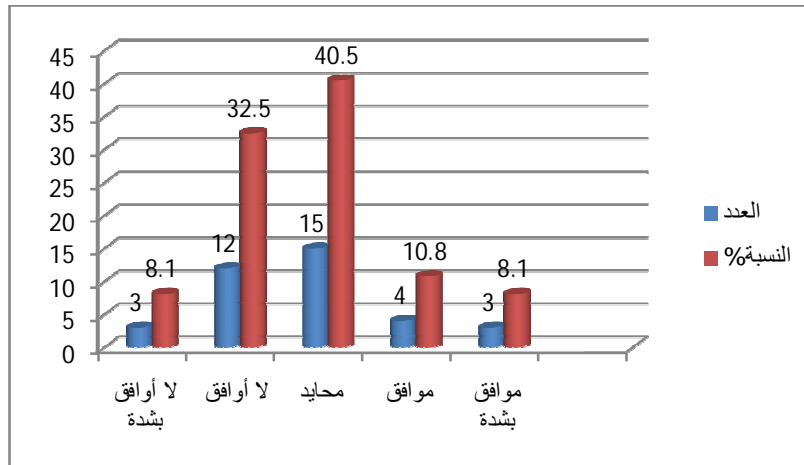
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة أن العلاقات العامة تهتم بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 35.1%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 46%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 18.9%.

جدول رقم (49) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تخصص العلاقات العامة بالوزارة متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدتها).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
32.5%	12	لا أوافق
40.5%	15	محايد
10.8%	4	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (49) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تخصص العلاقات العامة بالوزارة متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدتها).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

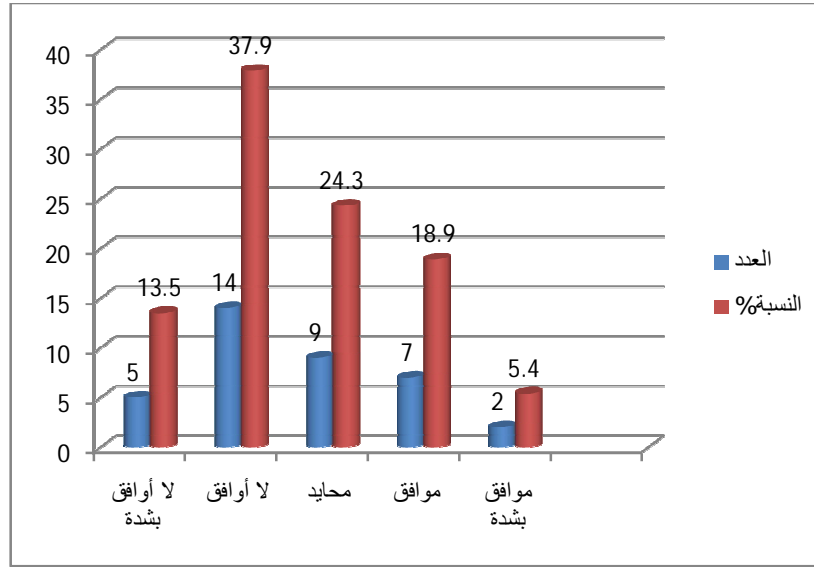
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة أن العلاقات العامة بالوزارة تخصص متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدتها) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 40.6% ، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 40.5% . أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 18.9% .

جدول رقم (50) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بالوزارة بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات تطوراتها).

النسبة %	التكرار	البيان
13.5%	5	لا أوافق بشدة
37.9%	14	لا أوافق
24.3%	9	محايد
18.9%	7	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (50) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تهتم العلاقات العامة بالوزارة بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات تطوراتها).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

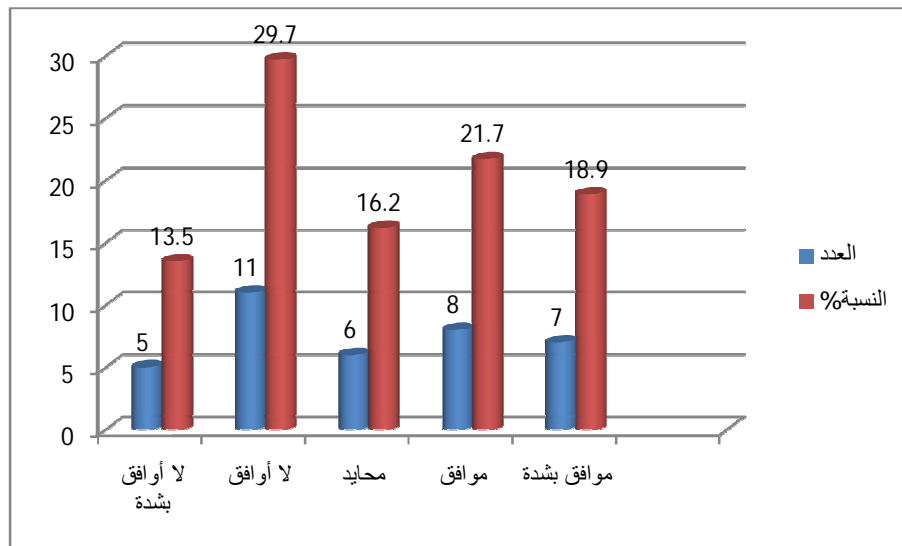
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة أن العلاقات الامة بالوزارة تهتم بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات تطوراتها) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 41.4%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 24.3%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 24.3%.

جدول رقم (51) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط الإستراتيجي - الوقائي).

النسبة %	التكرار	البيان
13.5%	5	لا أوافق بشدة
29.7%	11	لا أوافق
16.2%	6	محايد
21.7%	8	موافق
18.9%	7	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (51) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط الإستراتيجي - الوقائي).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

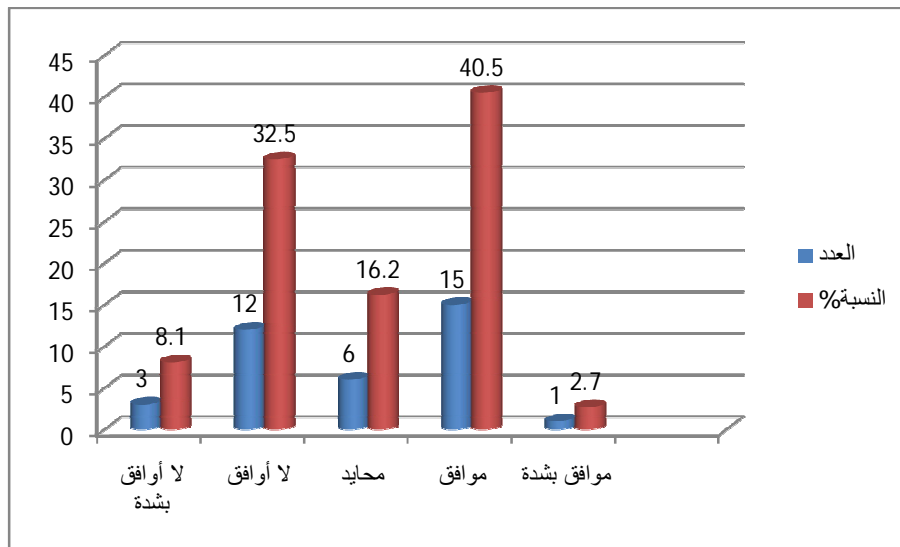
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة (التخطيط الإستراتيجي الوقائي) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 43.2%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 16.2%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 40.6%.

جدول رقم (52) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط التكتيكي - العلاجي).

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
32.5%	12	لا أوافق
16.2%	6	محايد
40.5%	15	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (52) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط التكتيكي - العلاجي).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

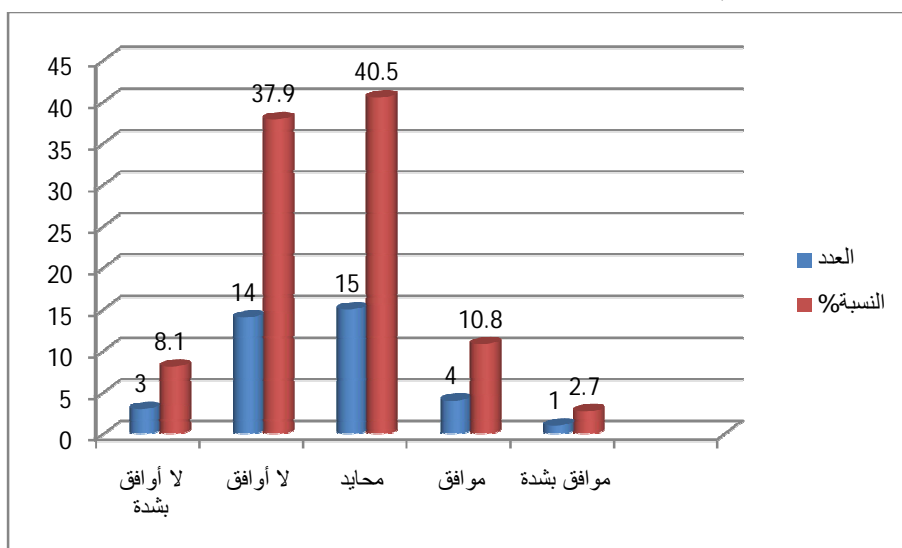
يتضح من الجدول والرسم البياني أن غير الموافقين على أن هناك تخطيط تكتيكي - علاجي للعلاقات العامة بالوزارة حيث بلغت نسبتهم 40.6%، بينما بلغت نسبة المحايدين 16.2%، أما الموافقون فقد بلغت نسبتهم 43.2%.

جدول رقم (53) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط طويل المدى (5 سنوات فأكثر)

النسبة %	التكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
37.9%	14	لا أوافق
40.5%	15	محايد
10.8%	4	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (53) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط طويل المدى (5 سنوات فأكثر)..



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

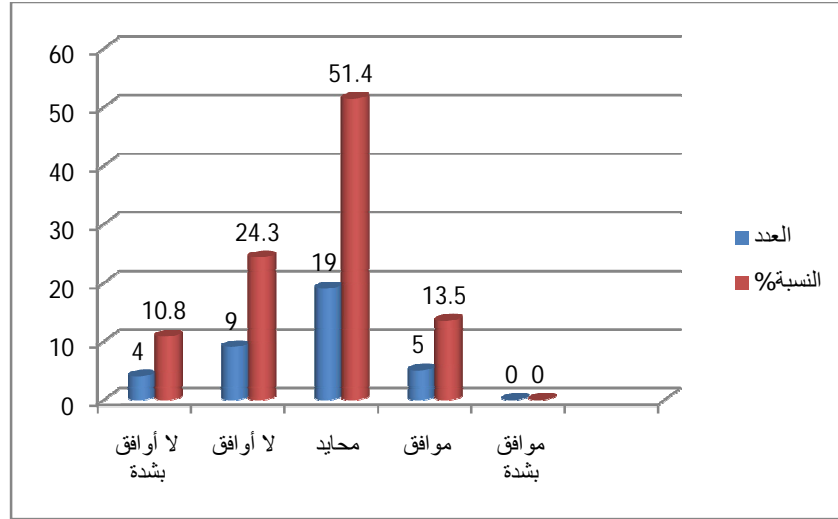
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة (أن هنالك تخطيط طويل المدى بالوزارة . (5 سنوات فأكثر) ، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 46%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 40.5%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 13.5%.

جدول رقم (54) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط متوسط المدى سنتان إلى خمس سنوات)

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
24.3%	9	لا أوافق
51.4%	19	محايد
13.5%	5	موافق
0%	0	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (54) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط متوسط المدى سنتان إلى خمس سنوات).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

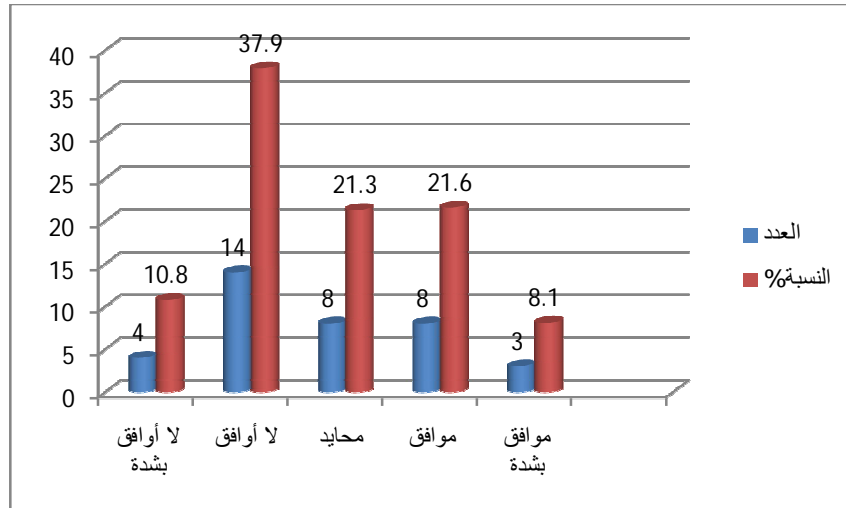
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الحياد و عدم الموافقة تجاه العبارة (أن هنالك تخطيط متوسط المدى من سنتان إلى 5 سنوات، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 35.1%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 51.4%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 13.5%.

جدول رقم (55) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط قصير المدى سنة فأقل).

النسبة %	التكرار	البيان
10.8%	4	لا أوافق بشدة
37.9%	14	لا أوافق
21.6%	8	محايد
21.6%	8	موافق
8.1%	3	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (55) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (التخطيط قصير المدى سنة فأقل).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

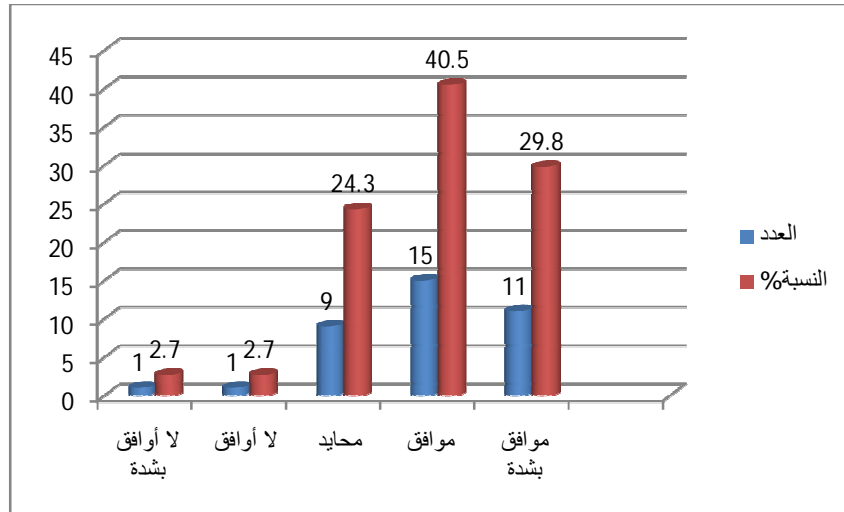
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، اتخذوا جانب عدم الموافقة والحياد تجاه العبارة (أن هنالك تخطيط قصير المدى سنة فأقل)، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 48.7%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 21.6%. أما الموافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم 29.7%.

جدول رقم (56) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات بالوزارة بإعداد برامج الاحتفالات المختلفة).

النسبة %	البيان	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
2.7%	1	لا أوافق
24.3%	9	محايد
40.5%	15	موافق
29.8%	11	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (56) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات بالوزارة بإعداد برامج الاحتفالات المختلفة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

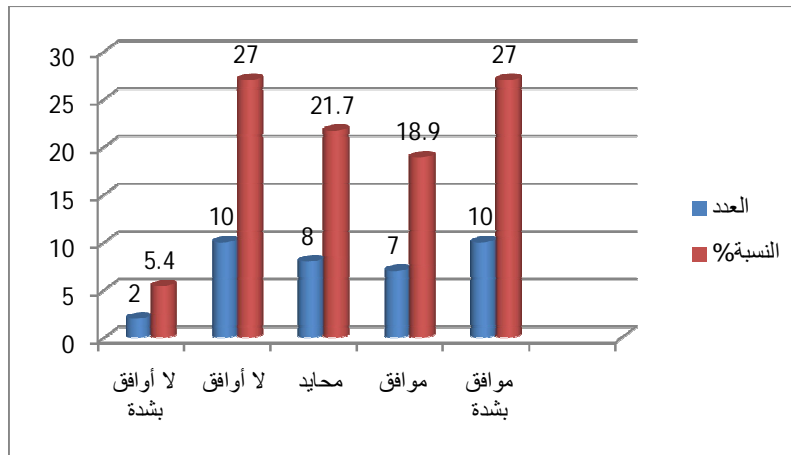
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن العلاقات العامة بالوزارة تقوم بإعداد برامج الاحتفالات المختلفة حيث بلغت نسبة الموافقين 70.3%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 24.3%. أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 5.4%.

جدول رقم (57) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسي ذات الصلة بالعمل الخارجي).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
27%	10	لا أوافق
21.7%	8	محايد
18.9%	7	موافق
27%	10	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (57) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسي ذات الصلة بالعمل الخارجي).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

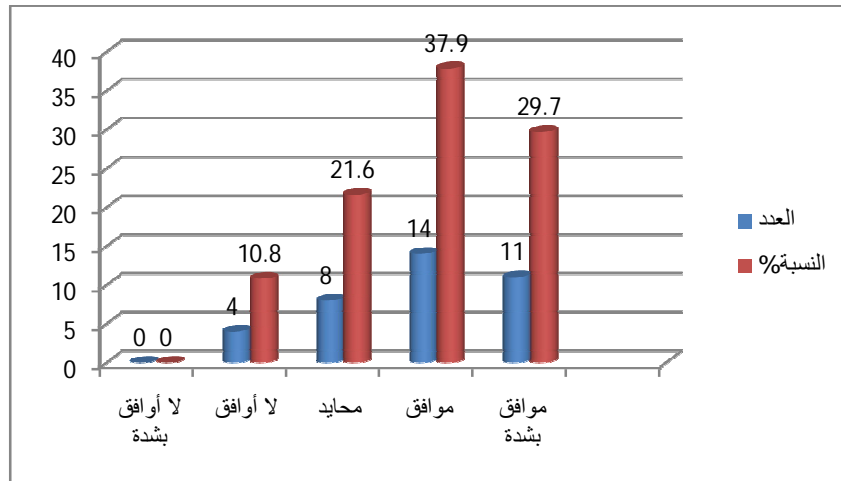
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن العلاقات العامة بالوزارة تقوم بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسي ذات الصلة بالعمل الخارجي حيث بلغت نسبة الموافقين 45.9%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 21.7%. أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 32.4%.

جدول رقم (58) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة باستقبال وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
10.8%	4	لا أوافق
21.6%	8	محايد
37.9%	14	موافق
29.7%	11	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (58) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة باستقبال وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

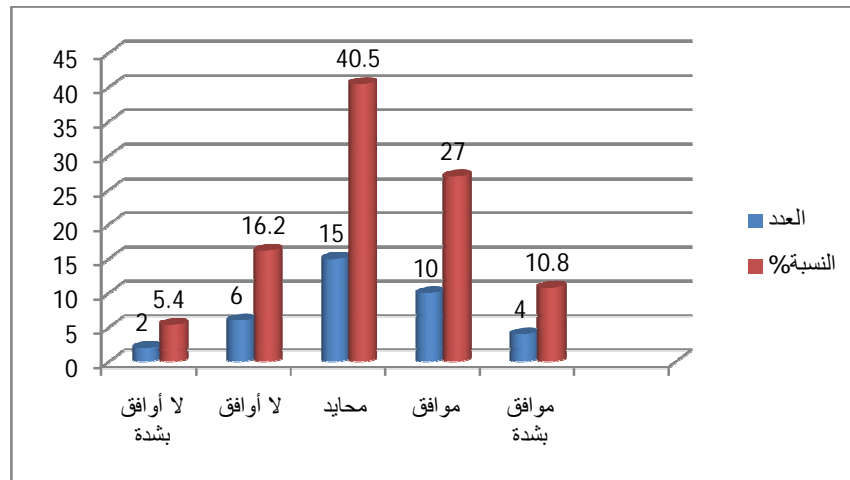
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن العلاقات العامة بالوزارة تقوم باستقبال ووداع وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم حيث بلغت نسبة الموافقين 67.6%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 21.6%. أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 10.8%.

جدول رقم (59) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بالتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها)

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
16.2%	6	لا أوافق
40.5%	15	محايد
27%	10	موافق
10.8%	4	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (59) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بالتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

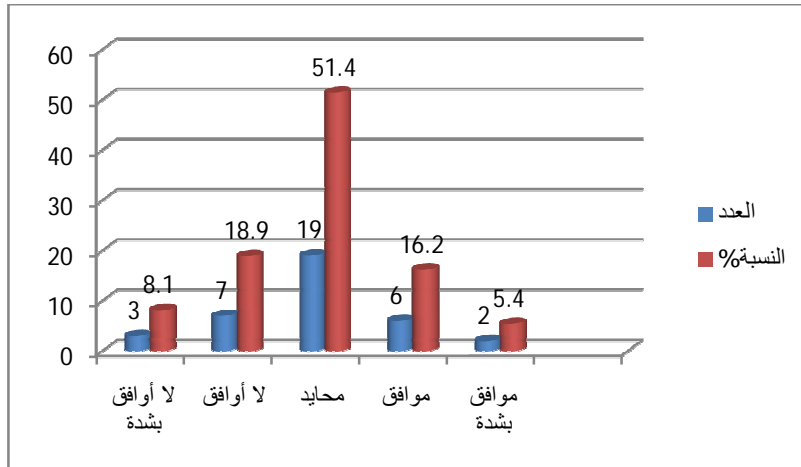
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تقوم بالتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها حيث بلغت نسبة غير الموافقين 21.6%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 40.5%. أما الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 37.9%.

جدول رقم (60) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل تفسير)

النسبة %	لتكرار	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
18.9%	7	لا أوافق
51.4%	19	محايد
16.2%	6	موافق
5.4%	2	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (60) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقوم العلاقات العامة بالوزارة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل تفسير).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

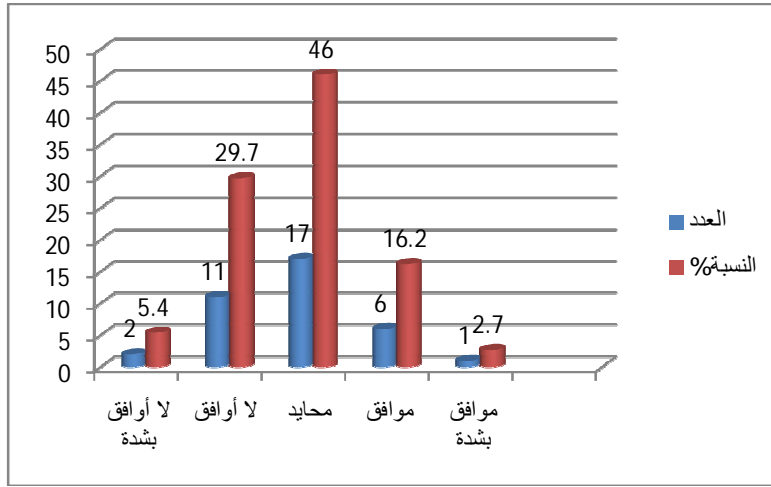
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل تفسير حيث بلغت نسبة غير الموافقين 27%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 51.4%. أما الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 21.6%. وهذا مؤشر على عدم المتابعة الدقيقة لوسائل الاعلام من جانب العلاقات العامة وذلك من خلال اجابات المبحوثين.

جدول رقم (61) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تقدم العلاقات العامة حلول ومقترحات للوزارة بشأن العمل الإعلامي الخارجي).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
29.7%	11	لا أوافق
46%	17	محايد
16.2%	6	موافق
2.7%	1	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (61) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على تقدم العلاقات العامة حلول ومقترحات للوزارة بشأن العمل الإعلامي الخارجي).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

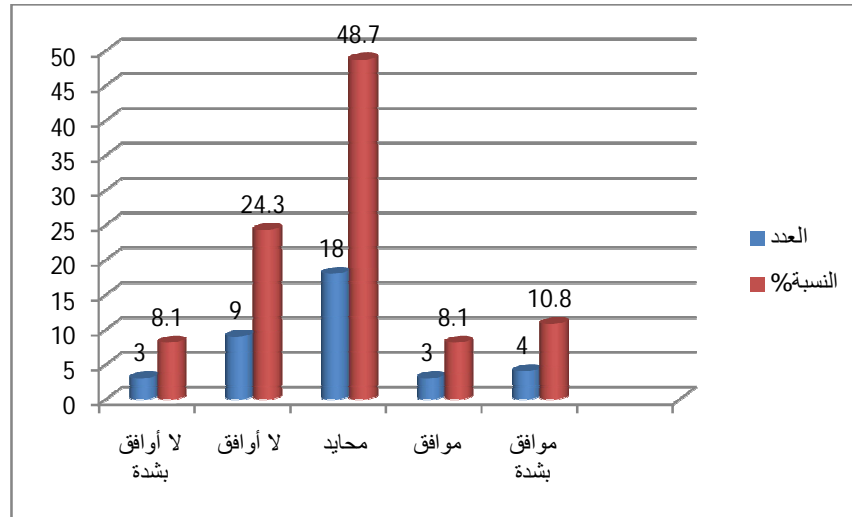
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، اتخذوا جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تقدم حلول ومقترحات بشأن العمل الإعلامي الخارجي، حيث بلغت نسبة غير الموافقين 35.1%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 46%. أما الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 18.9%. مما يؤكد ضعف الحلول والمقترحات التي تقدمها العلاقات العامة بشأن العمل الاعلامي الخارجي.

جدول رقم (62) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمى حول قضايا السودان المختلفة).

النسبة %	العدد	البيان
8.1%	3	لا أوافق بشدة
24.3%	9	لا أوافق
48.7%	18	محايد
8.1%	3	موافق
10.8%	4	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (62) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمى حول قضايا السودان المختلفة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

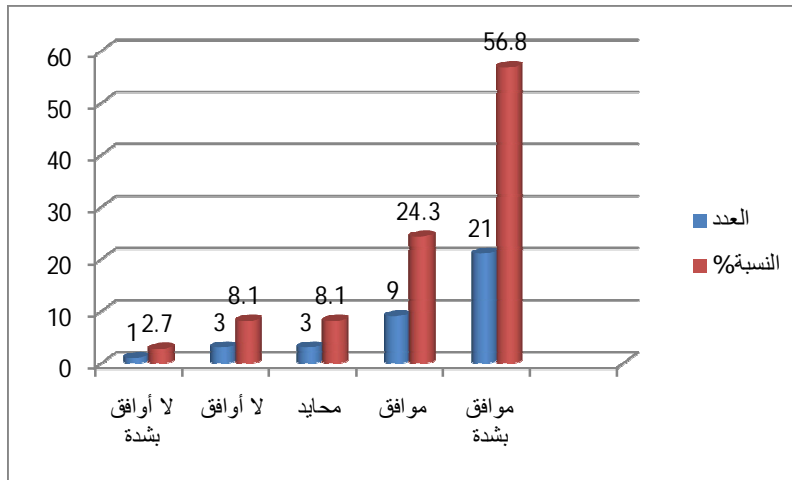
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الحياد وعدم الموافقة على أن العلاقات العامة بالوزارة تصمم حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمى حول قضايا السودان المختلفة حيث بلغت نسبة غير الموافقين 32.4%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 48.7%. أما الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 18.9%.

جدول رقم (63) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة وجود كوادر مؤهلة ومدربة وفاعلة وقادرة على العمل في العلاقات العامة والاتصال)

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
8.1%	3	لا أوافق
8.1%	3	محايد
24.3%	9	موافق
56.8%	21	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (63) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة وجود كوادر مؤهلة ومدربة وفاعلة وقادرة على العمل في العلاقات العامة والاتصال).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

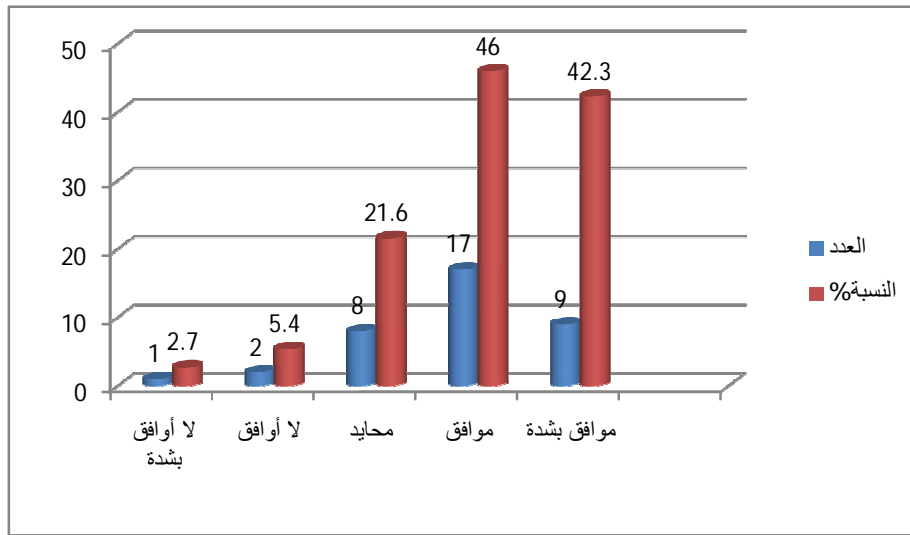
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن قلة وجود كوادر مؤهلة ومدربة وفاعلة وقادرة على العمل في العلاقات العامة والاتصال، حيث بلغت نسبة الموافقين 81.1%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 8.1%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 10.8%. وهذا مؤشر علي ان العلاقات العامة بالوزارة في حوجة الي تدريب وتأهيل الكوادر العاملة بها.

جدول رقم (64) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف فهم الإدارة لمهام ووظائف العلاقات العامة).

النسبة %	التكرار	البيان
2.7%	1	لا أوافق بشدة
5.4%	2	لا أوافق
21.6%	8	محايد
46%	17	موافق
24.3%	9	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (64) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف فهم الإدارة لمهام ووظائف العلاقات العامة).



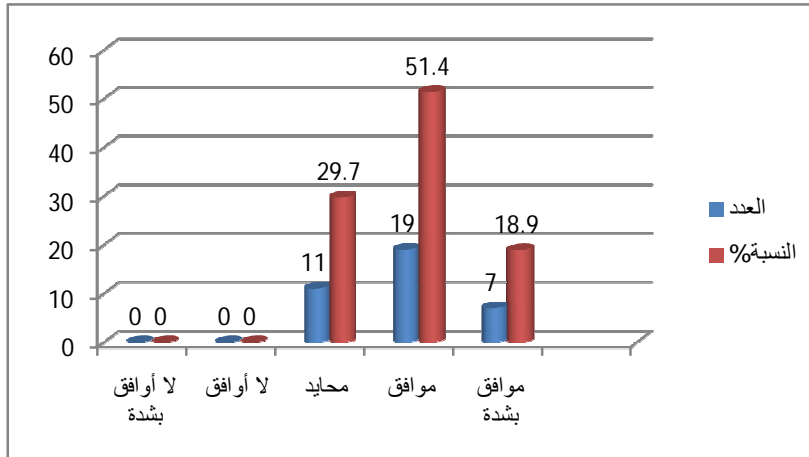
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن هناك ضعف في فهم الإدارة لمهام ووظائف العلاقات العامة، حيث بلغت نسبة الموافقين 70.3%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 21.6%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 8.1%.

جدول رقم (65) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
0%	0	لا أوافق
29.7%	11	محايد
51.4%	19	موافق
18.9%	7	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (65) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة (قلة المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

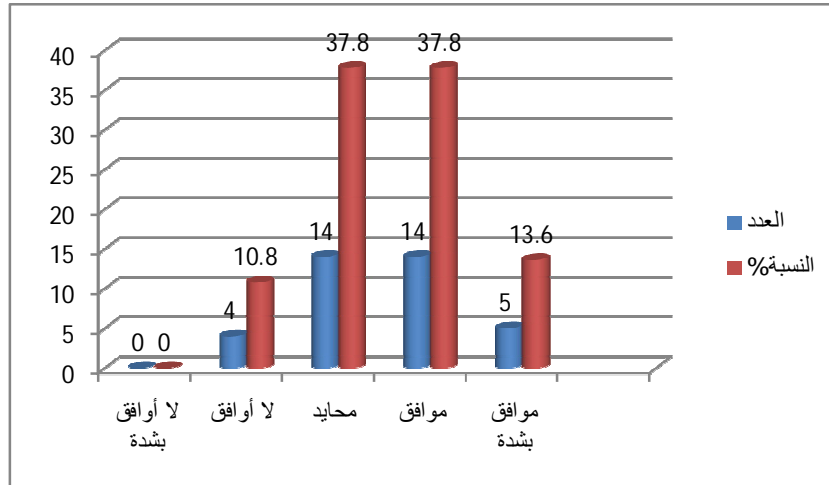
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن قلة في المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة، حيث بلغت نسبة الموافقين 70.3%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 29.7%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 0%.

جدول رقم (66) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف الاتصال والتواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
10.8%	4	لا أوافق
37.8%	14	محايد
37.8%	14	موافق
13.6%	5	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (66) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على العبارة ضعف الاتصال والتواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

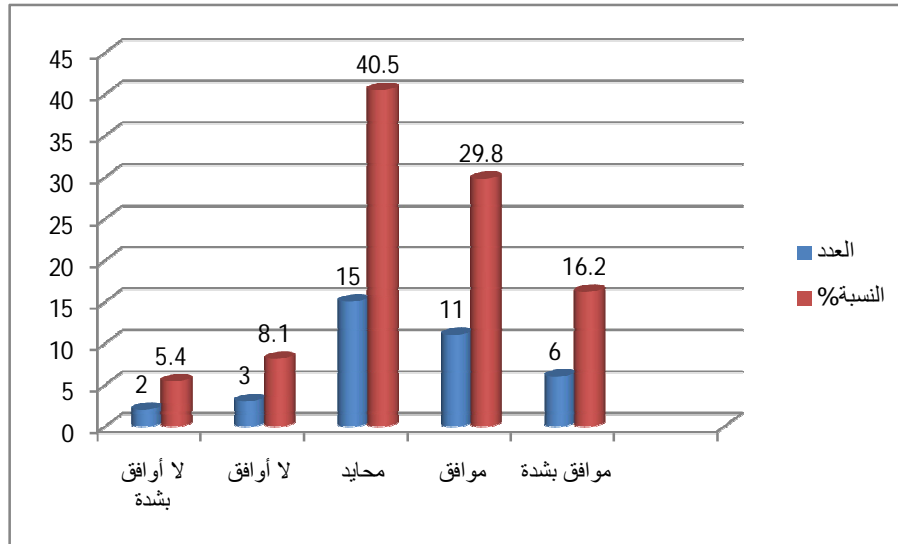
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن هنالك ضعف في الاتصال مع وسائل الاتصال الجماهيري حيث بلغت نسبة الموافقين 51.4%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 37.8%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 10.8%. وهذا مؤشر علي ان التواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري ضعيف رغم الاهمية القصوي للوسائل الجماهيرية في ايصال رسالة الوزارة.

جدول رقم (67) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية).

النسبة %	التكرار	البيان
5.4%	2	لا أوافق بشدة
8.1%	3	لا أوافق
40.5%	15	محايد
29.8%	11	موافق
16.2%	6	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (67) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

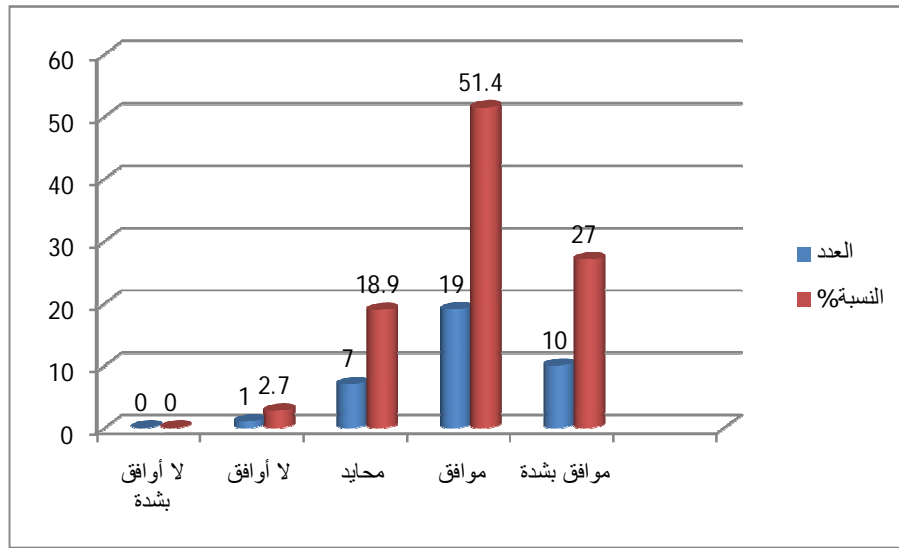
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن هنالك تعدد في مصادر التوجيه والتبعية الإدارية مما كان له أثر سلبي على إدارة العلاقات العامة في فن إدارة الأزمات حيث بلغت نسبة الموافقين 46%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 40.5%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 13.5%. وهذا يوضح اهمية توحيد التبعية الادارية للعلاقات العامة حتي تستطيع ان تؤدي دورها بالوجه الاكمل.

جدول رقم (68) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (ضعف فهم العاملين بالعلاقات العامة بوظائفها).

النسبة %	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
2.7%	1	لا أوافق
18.9%	7	محايد
51.4%	19	موافق
27%	10	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (68) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية).



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

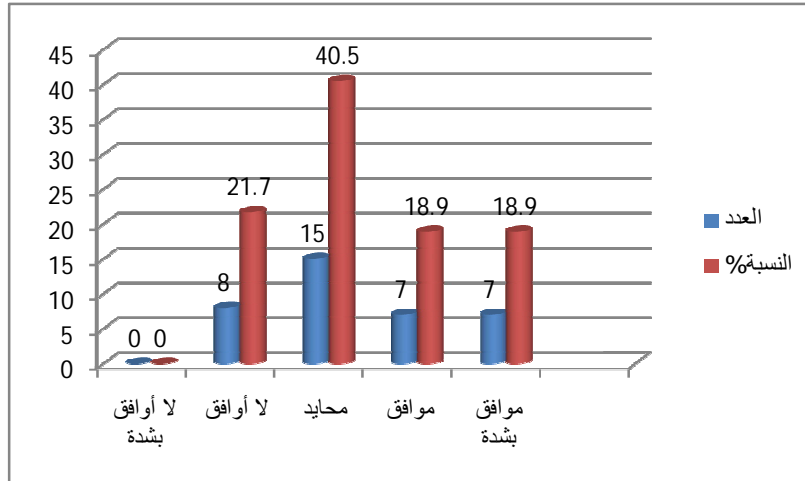
يتضح من الجدول والرسم البياني أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة ، أتخذوا جانب الموافقة والموافقة بشدة على أن هنالك ضعف في فهم وظائف العلاقات العامة لدى العاملين مما يكون له الأثر السلبي في إدارة الأزمات حيث بلغت نسبة الموافقين 78.4%، أما من اتخذوا جانب الحياد فقد بلغت نسبتهم 18.9%. أما غيرالموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 2.7%. وهذا يدل على عدم التدريب والتاهيل الكافي للعاملين بالعلاقات العامة.

جدول رقم (69) يوضح التوزيع التكراري لإجابة أفراد العينة على العبارة (عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارات الأخرى)

النسبة%	التكرار	البيان
0%	0	لا أوافق بشدة
21.7%	8	لا أوافق
40.5%	15	محايد
18.9%	7	موافق
18.9%	7	موافق بشدة
100%	37	المجموع

المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

الشكل رقم (69) يوضح التوزيع البياني لإجابة أفراد العينة على عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارات الأخرى.



المصدر : من إعداد من نتائج الاستبيان 2017م

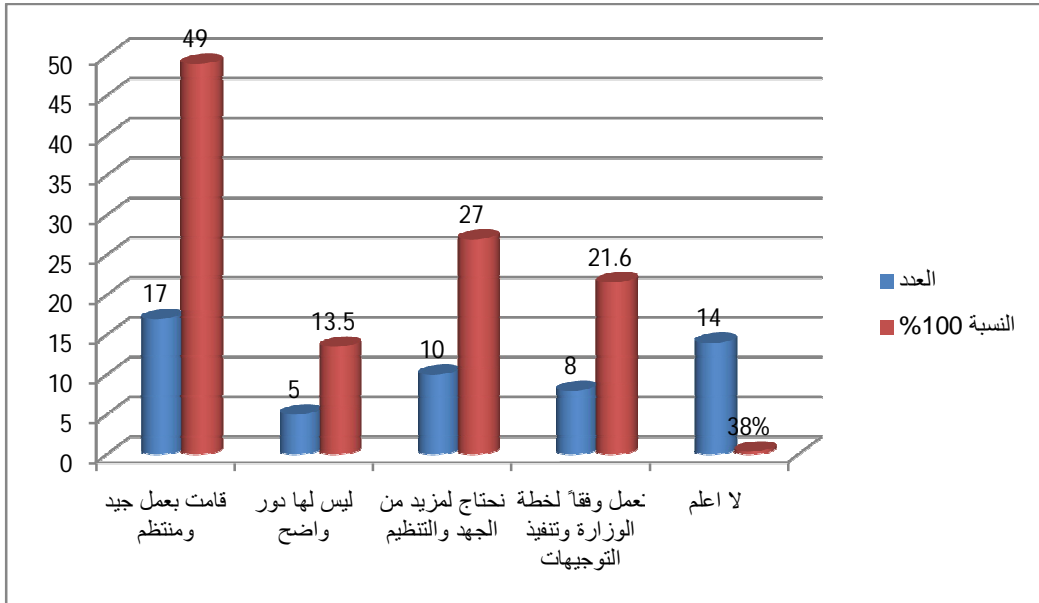
يتضح من الجدول والرسم البياني أن 40.5% من أفراد العينة اتخذوا جانب الحياد ، تجاه العبارة (عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارات الأخرى ، أما غير الموافقين على ذلك فقد بلغت نسبتهم 21.6% ، أما الموافقون على أن عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية أمام الإدارة الأخرى فقد بلغت نسبتهم 37.9% مما يشير علي اهمية اعطاء العلاقات العامة صلاحيات واختصاصات تمكنها من اداء مهامها.

جدول رقم (70) يوضح آراء المبحوثين (حول مناشط العلاقات العامة في إدارة الأزمات (وكامبو نموذجاً).

النسبة %	العدد	مقترحات ورؤى المبحوثين
46%	17	قامت بعمل جيد ومنتظم
13.5%	5	ليس لها دور واضح
27%	10	نحتاج لمزيد من الجهد والتنظيم
21.6%	8	عمل وفقاً لخطة الوزارة وتنفيذ التوجيهات
38%	14	لا اعلم

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

شكل رقم (70) يوضح التوزيع البياني لآراء المبحوثين



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

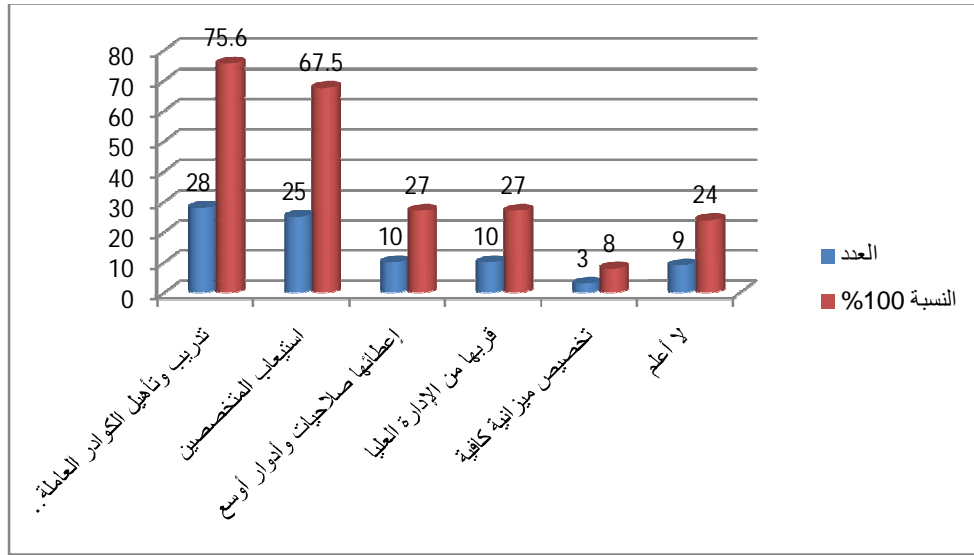
يتضح من الجدول رقم (71) أن نسبة 46% من المبحوثين كان رأيهم بأن العلاقات العامة قامت بعمل جيد ومنتظم ، بينما يرى 13.5% من المبحوثين بأن ليس لها دور واضح ، أما 27% من المبحوثين يرون أنها تحتاج لمزيد من الجهود والتنظيم و 21.6% يرون بأنها تعمل وفقاً لخطة الوزارة وتنفيذ التوجيهات ، أما من لا علم لهم فقد بلغت نسبتهم 38%.

جدول رقم (71) يوضح التوزيع التكراري لمقترحات ورؤية المبحوثين لتطوير أداء العلاقات العامة بالخارجية في إدارة الأزمات.

مقترحات ورؤى المبحوثين	العدد	النسبة %
تدريب وتأهيل الكوادر العاملة بالعلاقات العامة	28	75.6%
استيعاب المتخصصين	25	67.5%
إعطائها صلاحيات وأدوار أوسع	10	27%
قربها من الإدارة العليا	10	27%
تخصيص ميزانية كافية	3	8%
لا أعلم	9	24%

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

شكل رقم (71) يوضح التوزيع البياني لأراء المبحوثين لمقترحات ورؤية المبحوثين لتطوير أداء العلاقات العامة بالخارجية في إدارة الأزمات



المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2017م

يتضح من الجدول رقم (72) بأن 75.6% يرون بأهمية التدريب وتأهيل الكوادر العاملة بالعلاقات العامة، بينما يرى 67.5% بضرورة استيعاب المتخصصين في العلاقات العامة. وأجاب 27% بأن تعطي العلاقات العامة صلاحيات وأدوار أوسع من الإدارة العليا، و 8% كان رأيهم بأن يخصصوا ميزانية كافية، أما من لا علم لهم وليس لديهم رأي محدد، فقد بلغت نسبتهم 24%.

النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية يتضح الآتي:

1. كشفت الدراسة ان عدد العاملين الذكور يفوق عدد الإناث، أما الفئة العمرية فأغلب العاملين ينتمون إلى الفئة العمرية (30-39) بنسبة بلغت 67.6%، مما يشير إلى أن الكادر في طور الشباب ويتمتع بالحيوية والنشاط .
2. اوضحت الدراسة ان أغلب العاملين يحملون مؤهلات علمية فوق الجامعية مما يشير إلى أن الكادر مؤهل لتأدية الغرض.
3. اوضحت الدراسة ان أغلب المبحوثين أجابوا بأهمية العلاقات العامة بالوزارة وذلك بنسبة بلغت 86.4%، مع العلم أن وزارة الخارجية أساس عملها هو نشاط اتصالي وهو من أهم وظائف العلاقات العامة.
4. كشفت الدراسة عمل العلاقات العامة بالوزارة في استقبال ووداع المسافرين وترتيب إقامتهم بنسبة أكبر بكثير من برامجها الأخرى.
5. بعد العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي من رئاسة إدارة الوزارة له دور واضح في ضعف برامجها.
6. أوضحت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين لا يوافقوا على أن أنشطة العلاقات العامة ساهمت في إدارة الأزمات السودانية بوزارة الخارجية.
7. كشفت الدراسة ان الاتصال المباشر مع وسائل الإعلام من أهم مهام وواجبات العلاقات العامة أثناء إدارة الأزمة.
8. اوضحت الدراسة ان التنبؤ بالأزمة من أهم أنشطة العلاقات العامة ويتحقق ذلك من خلال قياسها للآراء والاتجاهات السائدة وتحليل البيانات واكتشاف مسببات الأزمة قبل وقوعها .
9. كشفت الدراسة ان الأزمات تنسم بالفجائية والسرعة والتهديد ويمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال أتبعنا الخطط الخاصة واللازمة في التعامل معها.
10. اوضحت الدراسة أن الأزمات السودانية ذات طابع دولي وللعالم الخارجي دور مؤثر فيها.

11. أوضحت الدراسة بأن وزارة الخارجية تستخدم وسائل الإعلام الخارجية أحياناً في تحسين صورة السودان الخارجية مما يؤشر على أن هناك ضعف في التعامل مع هذه الوسائل.
12. أوضحت الدراسة أن وسائل الإعلام العالمية والإقليمية لها دور بارز في عملية تضخيم وتأجيج الأزمات السودانية .
13. ضعف البرامج التدريبية الموجهة لرفع قدرات العاملين بالعلاقات العامة.
14. توصلت الدراسة إلى عدم توفير الميزانية الكافية وتوفير البنيات الاتصالية اللازمة لتنفيذ الأنشطة في البرامج الموجهة للخارج تؤدي إلى عدم قدرتها على أداء الأزمة بالصورة المثلى .
15. كشفت الدراسة إسناد العمل الإعلامي بالوزارة لإدارة الإعلام.

التوصيات :

توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي كالآتي :

1. توصي الدراسة أن تهتم الوزارة بالعلاقات العامة وذلك بتذليل العوائق والمشكلات التي تعترض أنشطتها وبرامجها، وأن تعمل على توسيع الهيكل الوظيفي وأن يكون قريباً من الإدارة العليا، وأن تستوعب المزيد من الكوادر المؤهلة والمدرّبة في التخصص حتى تسهم وتساعد في إدارة الأزمات السودانية.
2. ان تهتم بالتخطيط والبحوث والدراسات الميدانية والاستفادة من مراكز البحث العلمي والعمل على دعم البنيات الاتصالية اللازمة لتنفيذ أنشطة وبرامج العلاقات العامة الدولية .
3. الاهتمام بإيجاد برامج وأنشطة تواكب عمل الوزارة وترتبط العاملين بعضهم ببعض أكثر مما يساعد في إيصال رسالة الوزارة.
4. العمل على استخدام وسائل الاتصال الجماهيري وإيجاد تنسيق وتعاون مع هذه الوسائل الاتصالية لإيصال الرسالة إلى الجمهور المستهدف على الوجه الأكمل.
5. ان تعمل الوزارة علي إيجاد نوع من التعاون والتعامل مع وسائل الاتصال الإقليمية والعالمية.
6. ان تعمل الوزارة علي الاستعانة بخبراء في مجال إدارة الأزمات للحد من تفاقم الأزمة وحدتها.
7. ان تقوم الوزارة بعمل حملات إعلامية مستديمة وبرامج موجهة خاصة في وسائل الاتصال العالمية، وذلك للحد من تفاقم الأزمات وتأجيجها.
8. ان تقوم الوزارة بعمل بناء نظام معلومات متكامل للتعامل مع الأزمات على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي قائم على الأساليب والوسائل الحديثة والعلمية للمعلومات ليساعد في توفير المعلومات المناسبة للقيام بإجراء أنشطة العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
9. ان تقوم الوزارة بإيجاد قنوات اتصالية دقيقة تتدفق منها المعلومات بدقة وسرعة إلى متخذي القرار في إدارة الأزمات دون تشويه أو تحريف.

10. أن تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من تجارب وخبرات الآخرين في مواجهة الأزمات وذلك من خلال اللقاءات والورش والسمنارات المتخصصة.

المصادر والمراجع

أولاً المصادر : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية :

1. إبراهيم وهبي فهد ، كنجو عبود كنجو ، العلاقات العامة وإدارتها ، مدخل وظيفي ، الطبعة الأولى ، (عمان الأردن ، مؤسسة العراف ، 1999م).
2. أحمد إبراهيم احمد ، إدارة الأزمات الأساليب والعلاج ، ب ، ط (القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2002م).
3. إدريس ثابت عبد الرحمن ، بحوث التسويق، ب ط ، (الإسكندرية ،الدار الجامعية ،2005م،).
4. أسامة علي زين العابدين ،سياسة السودان الخارجية في عهد الإنقاذ الوطني ، ب ط (مكتبة الشريف الأكاديمية ، الخرطوم ، نوفمبر ،2005م).
5. إسماعيل الحاج موسى ، ردود الفعل العالمية تجاه تطبيق الشريعة الإسلامية ، ب ، ط ،(وكالة السودان للأنباء ، الخرطوم ، ب ث).
6. بسام عبد الرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، ط 1 ، (دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2013م .
7. بشير العلاق ، العلاقات العامة في الأزمات ، ط ، ع (دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م .
8. العلاقات العامة الدولية ، ط ع (دار البازوري للنشر والتوزيع ، 2010م .
9. توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث ، ب ط ، (القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة المهنية ، 2004م).
10. جعفر محمد نميري ، النهج الإسلامي لماذا ؟ ب ط ، (المكتب المصري الحديث ، 1980م).

11. جميل احمد خضر العلاقات العامة ، ط 1 ، (عمان دار النشر والتوزيع والطباعة ، 1418هـ . 1998م .
12. حسن على الساعوي ، ديمقراطية السودان الثالثة، ط 1 ، (مطبعة جامعة النيليين ، الخرطوم ، 2000م).
13. حسن مكى ، الحركة الإسلامية في السودان ، تاريخها وخطابها السياسي ، ب ط 2، (الخرطوم معهد البحوث والدراسات الإجتماعية بيت المعرفة للإنتاج الفني ، 1990م .).
14. حسين ناجي عارف ، مبادئ العلاقات العامة ، ط 1 (دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، 1431هـ . 2010م) .
15. حمدي عبد الحارث النجشونجي ، العلاقات العامة في الدول النامية ، ب ط ، (المكتب الجامعي الحديث ، 2000م .).
16. حمدي محمد شعبان ، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث ، ب ط 2 ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والإيرادات ، 2005م .).
17. الحمالوي محمد رشاد ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، ط 2 ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، 1995م .).
18. الخضيرى محسن احمد ، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري كل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، ط 2 . (القاهرة ، مكتبة مدبولي، 2003م .
19. إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف . ط 2 ، (القاهرة مجموعة النيل العربية ، 2002م .).
20. زياد محمد الشرهان عبد الغفور عبد الله عبد السلام ، مبادئ العلاقات العامة ، ط 1 ، (عمان دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1418هـ . 1998م .).

21. سمير محمد حسين ، العلاقات العامة ، ط 2 (القاهرة ، عالم الكتب ، 1995م ، ، .
22. الشعلان فهد احمد ، إدارة الأزمات الأسس المراحل والأليات، ب ، ط (الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002م).
23. شمس الهدى إبراهيم إدريس ، رحل قرنق فهل يبقى السلام ، ط 1 ، (شركة مطابع السودان للعملة، 2005م).
24. شوقي الجمل ، معهد الدراسات (جامعة القاهرة، 1969م).
25. الصادق مساعد يوسف ، العلاقات العامة والسياسة الدولية ، ط 1 ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، يناير 2003م).
26. صالح خليل أبو أصبع ، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة ، ط 5 ، (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1427هـ . 2006م) .
27. - العلاقات العامة الدولية ، ط ع (دار البازوري للنشر والتوزيع ، 2010م .
28. طارق شريف يونس إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وممارسات ، ط 1) إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م).
29. الطيب أحمد المصطفى ، السودان ودول الجوار ، عوامل الاستقرار والتنمية ، ط 1 (مطبعة جامعة الخرطوم ، الخرطوم ، 2001م) .
30. عباس صلاح ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، ب ط ، (الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004م).
31. عبد الباري إبراهيم درة ، نبيل خليل المجالي ، العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين ، ط 1 (دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010م).
32. عبد الحكيم خليل مصطفى ، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي ، ط 1 (الدار العالمية للنشر والتوزيع 2009م).

33. – الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، (الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2013م.).
34. عبد الرازق محمد الدليمي ، العلاقات العامة في التطبيق ، ط 1 (دار جرير للنشر والتوزيع ، 1425هـ . 2005م).
35. عبد العزيز خالد ، جنوب السودان ، إلى أين؟ الطبعة الأولى ، (الخرطوم ، 2005م).
36. عبد الغفار محمد احمد ، قضايا للنقاش في إطار إفريقية السوداني وعروبتته ، ط 2 ، مطبعة جامعة الخرطوم، 1988م).
37. عبد الفتاح أبو الفضل ، مصر والسودان بين الوئام والخصام ، ب ، ط (مصر دار الحرية للنشر ، 1995م).
38. عبد اللطيف البوني ، تجربة نميري الإسلامية في السوداني ، ب ط ، (معهد البحوث والدراسات الاجتماعية ، الخرطوم ، 1995م).
39. عبد الله الشيخ سيد احمد ، أحتواء الحركات الإسلامية ، سياسة الولايات المتحدة الأمريكية ، بعد الحرب الباردة ، الطبعة الثانية ، 2005م).
40. عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح ، أسس العلاقات العامة ، ب ط (عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004م).
41. عبد الناصر احمد جرادات ، لبنان ، هاتف الشامى ، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، ط ع ، (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2009م).
42. عبيدات ذوقان وآخرون ، البحث العلمي مفهمه وأدواته وأساليبه ، الطبعة العاشرة ، (عمان ، دار الفكر 2007م).
43. عثمان حسين عثمان المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ، ب ط (دمشق دار الشهاب ، 1998م).

44. عز الدين أحمد بلال ، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي ، ب ط ، (الرياض أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 1990م).
45. عزام أبو بكر علي ، مقومات الوحدة بين الشمال والجنوب السوداني ، الطبعة الأولى ، (شركة مطبعة النيليين المحدودة ، الخرطوم ، 1999م).
46. عصام الدين فرج ، أسس العلاقات العامة ، ط 5 (النهضة العربية ، ب ث).
47. علي عوجة ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، (القاهرة ، عالم الكتيب ، 2003م).
48. _ الأسس العلمية للعلاقات العامة ، الطبعة الرابعة ، (القاهرة ، عالم الكتب ، 1420هـ ، 2000م).
49. علي عوجة ، كريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، ط 1 (القاهرة ، عالم الكتب ، 1426هـ . 2005م).
50. عليوة السيد ، صيغ القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، ط 2 ، (القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 1997م).
51. العماري عباس رشدي ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، ط 1 (القاهرة مركز الأهرام للترجمة والنشر ، 1993م).
52. فاروق خالد ، الإعلام الدولي والعولمة الجديدة ، الطبعة الأولى (دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن 2009م).
53. فيصل محمد احمد خالد أوكدي ، العلاقات العامة الدولية في الإسلام ، الطبعة الأولى ، (الخرطوم ، مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ، 2011م).
54. ماهر أحمد ، إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، (الأسكندرية ،الدار الجامعية ، 2006م).
55. محدي الحضري ،الوعد ، الجزء الرابع ، ب ط ، (دار الكواكب ، بيروت ، لبنان ، ب ت).

56. محمد الأمين خليفة ، أداء وكسب ثورة الإنقاذ الوطني خلال عشرة أعوام (1989م . 1999م) ب ط ، شركة مطابع السودان للعملة ، ب ت .
57. - خطر السلام خلال عهد الإنقاذ ، الطبعة الثالثة ، (شركة مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، مايو 2005م) .
58. محمد السماك وآخرون ، أصول البحث العلمي ، الطبعة الثانية ، (الموصل : مطبعة جامعة صلاح الدين ، 1989م) .
59. محمد العزازي احمد أبو أدريس ، العلاقات العامة المعاصرة ، وفعالية الإدارة ، الطبعة لأولى ، (الذقازيق ،المكتبة العلمية ، بالزقازيق ، 1998م) .
60. محمد أنهر سعيد السماك ، قواعد البحث العلمي مع تطبيقات في البحوث الجغرافية والاقتصادية ، ب ط (الأردن ، الأمل للنشر والتوزيع ، 1998م) .
61. محمد جودت ناصر ، الدعاية والإعلان والعلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، (مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1428هـ . 2008م) .
62. محمد حمدان المصالحه ، الاتصال السياسي ، الطبعة الثانية ، (دار وائل للنشر والتوزيع ، 1422هـ . 2002م) .
63. محمد عبد الحميد ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية ، الطبعة الثانية ، (عالم الكتب ، 2004م) .
64. محمد عبد الرحمن الفكي ، القوات المسلحة في خارج السودان، ب ط ، (المطبعة العسكرية ، الخرطوم، ب ت) .
65. محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2009م) .
66. محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، الطبعة الأولى ، (دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2007م) .

67. محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المراحل الأساسية للعلاقات العامة ، سلسلة دراسات وبحوث 1(القاهرة ، دار الفجر للتوزيع ب ث).
68. محمد ناجي الجوهر ، وسائل الاتصال في العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، (مكتبة الرائد العلمية ، 1420هـ . 2000م).
69. محمد يوسف ، مقدمة في العلاقات العامة ، ب ط ، (الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2008م).
70. محمود يوسف ، إدارة تخطيط العلاقات العامة ، الطبعة الأولى ، (الدار العربية للنشر والتوزيع ، 2008م).
71. مصطفى محمد سعيد ، الإسلام والنوبة في العصور الوسطى ، ب ط (مصر مكتبة الانجلو المصرية، ب ت).
72. منال طلعت محمود ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، ب ط (الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2002م).
73. منذر صالح جاسم الزبيدي ، دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي ، الطبعة الأولى ، (دار الحامد للنشر والتوزيع ، 1434هـ 2013م).
74. منصور خالد ، سياسة السودان الخارجية ، ب ط ، (دار الطباعة والترجمة والنشر ، جامعة الخرطوم ، 1973م).
75. منصور عثمان محمد زين ، العلاقات العامة في السودان ، ب ط (الخرطوم مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ، 2011م).
76. - الإعلام الخارجي ودعم العمل الدبلوماسي في السودان ، ب ط (كلية الإعلام ، جامعة أفريقيا العالمية ، 2011م) .
77. - العلاقات العامة الدولية ، ب ط (الخرطوم جامعة أمدرمان الإسلامية ب ث . 2011م).

78. - العلاقات العامة الدولية ب ط (الخرطوم مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ،
2008م) .

79. منى محمد احمد ، حامد عثمان حامد ، علاقات السودان الخارجية ، البعد
الأفريقي والعربي، ب ط (دار جامعة الخرطوم للنشر والتوزيع ، 1991م .

80. نجوى الطاهر ، واقع الدبلوماسية السودانية ، ب ط (معهد الدراسات
الدبلوماسية،وزارة الخارجية ، 2002م) .

81. الهميم عبد اللطيف ، إدارة الأزمة وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي
المعاصر ، ب ، ط (عمان ، دار عمان للنشر والتوزيع ، 2004م .

82. وليد حسين الحديثي ، الإعلام الدولي وبعض إشكاليات الخطاب الإعلامي
العربي ، ملاحظات ، آراء ، مقترحات ، الطبعة الأولى ، (القاهرة ، دار الكتب
العلمية ، للنشر والتوزيع ، 2007م) .

83. يحيى معطي وعثمان غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي ، بين النظرية
والتطبيق ، ب ط ، (عمان ، دار الصفا للنشر والتوزيع ، 2000م) .

84. يوسف فضل حسن ، التكامل المصري السوداني ، الخلفية التاريخية لشعب
وادي النيل ، ب ط (الخرطوم ، المجلس الإعلامي للتكامل ، 1983م) .

1. ثالثاً: الندوات ، والتقارير والمحاضرات والمجلات والصحف :

1. أبو شامة عباس ، مجلة الفكر الشرطي ، العدد الثالث ، (الامارات ، شرطة
الشارقة، 1996م) .

2. أدم محمد احمد عبد الله الأمن والاستقرار في السودان ، محاضرات لطلاب
الماجستير دراسات إستراتيجية ، (جامعة الزعيم الأزهري 2005م) .

3. إكرام محمد صالح ، سياسة السودان الخارجية ،محاضرات لطلاب السنة
الخامسة شرق (كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، جامعة الزعيم
الأزهري ، 2005م) .

4. بكري علي إسماعيل الأزهري ، قضايا دولية ، معاصرة ، محاضرات لطلاب الماجستير دراسات إستراتيجية (جامعة الزعيم الأزهري 2005م).
5. التقرير الإستراتيجي العدد الرابع ، (مركز الدراسات الإستراتيجية ، الخرطوم ، السودان ، 1997م).
6. تقرير من وزارة الخارجية حول هيكله الوزارة 2013م .
7. حسن عابدين علاقات السودان الخارجية في ضوء الظروف المحلية والإقليمية والدولية ، ندوة (منتديات الراصد ، مارس 2011م).
8. سليمان السيد احمد السيد ، سياسات الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي وتدهور القطاع الزراعي ، حالة السودان ، مجلة دراسات أفريقية ، العدد 25 ، (مطبعة جامعة أفريقيا العالمية ، يونيو 2001م).
9. عبد الوارث الطيب أو الساري ، السياسة الخارجية السودانية ، صحيفة الشرق الأوسط ، العدد 418 (2013/1/25م).
10. عبده مختار ، مستقبل العلاقات السودانية الأمريكية بعد اتفاقية السلام ، مجلة دراسات المستقبل ، العدد الأول ، (يوليو 2005م).
11. عشاوي سعد الدين ، مجلة الفكر الشرطي ، العدد الثاني ، (الأمارات ، 1995م).
12. مصطفى علوي ، السياسة الخارجية السودانية ، بعد انقلاب يوليو ، مجلة السياسة الدولية ، العدد 46 ، (أكتوبر 1976م).
13. ملف ترحيل اليهود الفلشا ، إلى إسرائيل ، وقم 1 (وكالة الأنباء ، الخرطوم، ب ت).

رابعاً : البحوث والدراسات غير المنشورة :

1. أسامة عوض محمود ، دور المراسم في تنظيم شئون الدولة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام، 1425هـ . 2004م .
2. أحمد يوسف التتي ، البدائل المتاحة للسياسة الخارجية السودانية في دوائر الانتماء المتعددة، بحوث دورة الرابعة غير المنشورة الأكاديمية العسكرية العليا ، الخرطوم ، 1987م .
3. إكرام محمد صالح ،عملية صنع السياسة الخارجية في السودان ، 1965م . 1985م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم، 2000م .
4. الصادق مساعد يوسف الشنبلي ،دور العلاقات العامة في التصدي للمخاطر الدولية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أم درمان الإسلامية ، جمادي الثاني ، 1423هـ 2002م .
5. أميمة عبد الرؤوف حامد ، دور العلاقات العامة في دعم العمل الدبلوماسي ،رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام ، 1432 هـ . 2011م) .
6. أيمن كمل أمين السيد، الحكومة العسكرية في السودان ، 1958م . 1964م ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيليين ، كلية الآداب ، قسم التاريخ ، ب (ت).
7. بكري على إسماعيل الأزهرى ، العلاقات السودانية المصرية ، 1969م . 1985م ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية ، شعبة العلوم السياسية ، أغسطس 2000م .
8. بشرى يوسف محمد حسن ، دور العلاقات العامة في تدعيم السياسة الخارجية للدول ، رسالة ماجستير ،غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام ، 2003م .

9. حياة محمد عبد الجبار ، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات السودانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإعلام ، 1422هـ . 2001م .
10. رقية بشير بابكر ، وظيفة العلاقات العامة الدولية ، تحقيق مقاصد الدبلوماسية في الإسلام ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية ، 1426هـ . 2005م .
11. سحر سالم حامد ، دور العلاقات العامة الدولية في تحقيق أهداف سياسات السودان الخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، 1426هـ . 2005م .
12. صالح عبد الرحمن صالح ، دور العلاقات العامة ، في تطوير كفاءة المؤسسات الاجتماعية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم درمان الإسلامية ، كلية الإعلام ، 1420هـ . 2000م .
13. عبد الرحمن عبد الرحمن ، محمد ، بحث مقدم إلى الحلقة العلمية السادسة عشر حول إدارة الأزمة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 1994م .
14. عمر عبد الله حميدة ، دراسة نقد وتحليل المشاركة السياسية في الفكر السياسي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 1996م ،
15. عبد الباقي حمدان كبير ، سياسة السودان الخارجية ، وأثرها على الأمن الوطني ، رسالة ماجستير غير منشورة ، زمالة كلية الدفاع الوطني ، 2000م .
16. كمال عباس فاشر ، سياسة السودان الخارجية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري ، كلية العلوم السياسية والدراسات الإستراتيجية ، 2006م .
17. كردم عبد الله متعب ، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، 2005م .

18. ملاح صلاح الدين محمد سليم ، الأنظمة العسكرية والتنمية والاستقرار السياسي في السودان ، بحث غير منشور إدارة البحوث قوات الشعب المسلحة ، دورة الزمالة الرابعة، 1981م .

خامساً : الكتب المترجمة إلى العربية ، ومواقع الانترنت :

1. فيليب هسلو ، كوجان بيدج ، العلاقات العامة ، ترجمة أ. خالد العامري ، الطبعة الأولى ، (القاهرة ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2002م) .
2. فيليب هسلو العلاقات العامة ، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة ، الطبعة العربية ، (دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2003م) .
3. www.faoarg/wayrdocs/of1995/f199.
4. www.internt.com.
5. www.mfa.gov.sd

سادساً : المقابلات:

1. فاطمة السيد عثمان ، مدير إدارة البحوث والتخطيط بوزارة الخارجية بتاريخ 15 / فبراير ، 2017م .
2. محمود حمزة محمود ، وزير مفوض ، نائب مدير إدارة الموارد البشرية، بتاريخ 11 / 1 / 2017م .
3. هجو محي الدين هجو ، مدير إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية بتاريخ 27 / 2 / 2017م .

قائمة الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

استبانة دراسة لنيل درجة الدكتوراه في العلاقات العامة والإعلان بعنوان:

العلاقات العامة الدولية ودورها في إدارة الأزمات السودانية

دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على إدارة العلاقات العامة بوزارة الخارجية

السودانية في الفترة من يناير ٢٠٠٩م - ديسمبر ٢٠١١م

السيد/.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يهدف هذا البحث إلى إيضاح أهمية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بوزارة الخارجية السودانية والبيانات والمعلومات الواردة في هذا الاستبيان سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

تنبيه:

❖ اقرأ كل جملة بدقة ثم اختر الإجابة التي تعكس موافقتك أو عدم موافقتك معها .

❖ إبداء آرائك بأمانة وصدق .

❖ تذكر الإجابة على كل الأسئلة وعدم إعطاء أكثر من إجابة للسؤال الواحد .

شكراً لكم لمس تعاونكم

الباحث:

خالد ابراهيم إدريس

ضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تعبر عن حالتك كما هو موضح أدناه :

أولا : البيانات الشخصية :

النوع: ذكر أنثى

العمر:

٢٤ - ٢٠	٢٩ - ٢٥	٣٤ - ٣٠	٣٩ - ٣٥	٤٠ فأكثر

المؤهل العلمي :

ثانوي	جامعي	فوق الجامعي

التخصص العلمي :

إعلام	قانون	إدارة	اقتصاد	أخرى

التخصص الدقيق:

علاقات عامة	إذاعة وتلفزيون	صحافة ونشر

سنوات الخبرة:

٥ - ١	١١ - ٦	١٧ - ١٢	٢٣ - ١٨	٢٤ فأكثر

عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها :

١	٢	٣	٤	٥ فأكثر

ثانياً:

(أ) العلاقات العامة وإدارة الأزمات :

العلاقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- أن إدارة العلاقات العامة من الإدارات المهمة التي تسعى من خلال نشاطها إلى تطوير عمل الوزارة؟					
٢- تستفيد العلاقات العامة بالوزارة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذربوقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمة قبل حدوثها.					
٣- تتوقع العلاقات العامة المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير إلى وقوع أزمة .					
٤- تضع العلاقات العامة بالوزارة خطط وإجراءات التعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبل حدوثها من خلال رسم السيناريوهات التي تظهر بها الأزمة والطرق المثلى للسيطرة عليها .					
٥- الإجراءات والخطط التي تتخذها العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات تخفف من حدة الأزمة.					
٦- تقدر العلاقات العامة بالوزارة الوقت المناسب لاحتواء الأزمة قبل حدوثها .					
٧- تحدد العلاقات العامة بالوزارة مع الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء حدوثها .					
٨- توجد خطط واضحة للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات.					

(ب) نظام الاتصالات في العلاقات العامة بالوزارة لإدارة الأزمات:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- تحرص العلاقات العامة بالوزارة على استخدام وسائل الاتصال التي تسمح بإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار .					
٢- تنظم العلاقات العامة بالوزارة عملية الاتصال بصورة مرضية أثناء الأزمة .					
٣- توفر العلاقات العامة بالوزارة عملية اتصال يسمح بتبادل المعلومات ذات العلاقة بالأزمة بين كافة المعنيين بها على المستوى الأفقي والرأسي .					
٤- تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المرئية لإدارة الأزمات .					
٥- تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المسموعة في التصدي لإدارة الأزمات .					
٦- تستخدم العلاقات العامة بالوزارة وسائل الإعلام المقروءة في التصدي لإدارة الأزمات .					
٧- تستخدم العلاقات العامة بالوزارة الوسائل الاليكترونية في التصدي لإدارة الأزمات .					
٨- ترصد العلاقات العامة ما ينشر في وسائل الإعلام حول الأزمات للرد والتعليق عليه .					

(ج) تقييم أداء العلاقات العامة في إدارة الأزمات :

العلاقة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- تضع العلاقات العامة بالوزارة معايير موضوعية لتقييم الأزمات بصفة مستمرة .					
٢- تقييم العلاقات العامة بصورة مستمرة الإمكانيات والقوى البشرية اللازمة للتعامل مع الأزمات.					
٣- تحرص وتهتم العلاقات العامة بالوزارة لكشف مستويات الانحراف في خطط إدارة الأزمات .					
٤- تفحص العلاقات العامة بالوزارة خطط طوارئ الأزمات والقرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة في ضوء تطور الأوضاع .					
٥- توجد جوانب قوة في برامج وخطط العلاقات العامة بالوزارة لمواجهة إدارة الأزمات.					
٦- تدرس العلاقات العامة بالوزارة الأزمة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها من أجل تفاديها .					
٧- تطور العلاقات العامة بالوزارة خطط فاعلة لمواجهة الأزمات مستقبلا في ضوء خطط الأزمات السابقة .					

د/ كفاءة العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات :

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- موقع العلاقات العامة في الهيكل الإداري وقربها من الإدارة العليا يمكنها من القيام بدورها في إدارة الأزمات .					
٢- تستعين العلاقات العامة في الوزارة بخبراء الإعلام في مراحل إدارة الأزمات.					
٣- للعلاقات العامة بالوزارة خطط إعلامية لها المقدرة على استيعاب الأزمات وإدارتها بصورة مثلى .					
٤- تقوم العلاقات العامة بالوزارة بعمل متخصص ومتطور في تطوير ذاتها للمقدرة على أداء عملها .					
٥- تتوفر معينات العمل الحديثة والإمكانات المادية للعلاقات العامة بالوزارة تمكنها من إدارة الأزمات بكفاءة وخبرة عالية.					
٦- يوجد ضعف في كفاءة وخبرة العاملين بالعلاقات العامة في الوزارة لا يمكنهم أو يؤهلهم لإدارة الأزمات.					

(هـ) الأزمات السودانية والتعامل معها :

أ/ واقع الأزمات السودانية :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- الأزمات السودانية متعددة ومجهولة الأسباب.					
٢- هناك جهات خارجية تسعى وتتسبب في الأزمات السودانية .					
٣- تعمل العلاقات العامة على احتواء الأزمة من مصادرها .					
٤- تنافس الوسائل الإعلامية في عملية النشر أحد أسباب الأزمات السودانية .					
٥- تؤثر الأزمات السودانية على تنمية وتطوير علاقات السودان الخارجية.					
٦- يتعرض السودان للآزمات ذات الطابع الدولي.					
٧- تؤدي ظهور الأزمات السودانية إلى ظهور بدائل منافسة لها في السياسة العالمية .					
٨- يوجد قصور في التعامل الخارجي مع الوسائل الإعلامية ذات الطابع الدولي .					

ب/ علاقة التنسيق بين العلاقات العامة بالوزارة ووسائل الإعلام أثناء الأزمات :

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- تنسق العلاقات العامة بالوزارة مع وكالات الأنباء ووسائل الإعلام المحلية والإقليمية والعالمية حول تغطية إدارة الأزمات.					
٢- تزود العلاقات العامة بالوزارة الجماهير بالمعلومات التي تحد من الشائعات والأخبار الكاذبة والمضللة حول الأزمة .					
٣- تعقد العلاقات العامة بالوزارة مؤتمراً صحافياً لشرح أبعاد ودلالات الأزمة .					
٤- تنفذ العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية لتحسين الصورة الذهنية أثناء وبعد إدارة الأزمة .					
٥- تهتم العلاقات العامة بإعداد التصريحات قبل الإدلاء بها.					
٦- تخصص العلاقات العامة بالوزارة متحدثاً رسمياً للحد من تفاقم الأزمات وحدتها .					
٧- تهتم العلاقات العامة بالوزارة بتنوع فنون الاتصال الإعلامي من تقارير وتحليلات وتعليقات عن الأزمات وتطوراتها .					

❖ نوع التخطيط الذي تستخدمه العلاقات العامة في الوزارة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- التخطيط الاستراتيجي - الوقائي					
٢- التخطيط التكتيكي - العلاجي -					
٣- التخطيط طويل المدى (٥ سنوات فأكثر)					
٤- التخطيط متوسط المدى (سنتان إلى خمس سنوات)					
٥- التخطيط قصير المدى (سنة فأقل) .					

❖ أنشطة العلاقات العامة بالوزارة:

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- تقوم العلاقات العامة بالوزارة بأعداد برامج الاحتفالات المختلفة .					
٢- تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتوزيع إصدارات للمجتمع المدني ومنظمات العمل الدبلوماسية ذات الصلة بالعمل الخارجي .					
٣- تقوم العلاقات العامة بالوزارة باستقبال ووداع وفود وزارة الخارجية وترتيب إقامتهم .					
٤- تقوم العلاقات العامة بالوزارة بتعريف بعمل الوزارة وأنشطتها المختلفة التي تقوم بها .					
٥- تقوم العلاقات العامة بالوزارة بمعالجة ما يدور في وسائل الإعلام الداخلي والخارجي من تحليل وتفسير .					
٦- تقدم العلاقات العامة حلول ومقترحات للوزارة بشأن العمل الإعلامي الخارجي .					
٧- تصمم العلاقات العامة بالوزارة حملات إعلامية متخصصة لمخاطبة الرأي العام الإقليمي والعالمي حول قضايا السودان المختلفة .					

المعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة بالوزارة من وجهة نظركم :

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	مصابدا	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- قلة وجود كوادر مؤهلة ومدرية وفاعلة وقادرة علي العمل في العلاقات العامة والاتصال .					
٢- ضعف فهم الإدارة العليا لمهام ووظائف العلاقات العامة .					
٣- قلة المخصصات المالية والتقنية والبشرية لبرامج وأنشطة العلاقات العامة					
٤- ضعف الاتصال والتواصل مع وسائل الاتصال الجماهيري .					
٥- تعدد مصادر التوجيه والتبعية الإدارية					
٦- ضعف فهم العاملين بالعلاقات العامة بوظائفها .					
٧- عدم منح العلاقات العامة الصلاحيات التنفيذية المطلقة أمام الإدارات الأخرى .					

الأسئلة المفتوحة :

١- ما رأيك في تقييم مناشط العلاقات العامة في إدارة الأزمات السودانية .
أو كما بنو نموذجاً ؟

.....

.....

.....

.....

٢- ما مقترحاتكم ورؤيتكم حول تطوير أداء العلاقات العامة بالوزارة في إدارة الأزمات ؟

.....

.....

.....