

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



البرامج الوقائية وإدارة الأزمات في الجزائر

-دراسة ميدانية في مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل-

-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع-

تخصص: إتصال و علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

د. بوربيع جمال

من إعداد الطالبة:

عزيزة جريبع

1- الأستاذة(ة):..... رئيسا

2- الأستاذ:..... مناقشا

3- الأستاذ: بوربيع جمال ..... مشرفا ومقرر

السنة الجامعية : 2017 - 2018



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
	خطة الدراسة
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.</b>	
5	أولا: الإشكالية
6	ثانيا: الفرضيات
7	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
7	رابعا: أهداف الدراسة.
8	خامسا: أهمية الدراسة
14-8	سادسا: تحديد المفاهيم
23-15	سابعا: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة</b>	
26	تمهيد
27	أولا: الإدارة العلمية
28	ثانيا: العلاقات الإنسانية
30	ثالثا: ديناميكية الجماعة
31	رابعا: اتخاذ القرار
32	خامسا: المدخل التقليدي
33	سادسا: المدخل الحديث
34	سابعا: المدخل الإيكولوجي

الفصل الثالث: متطلبات البرامج الوقائية	
38	تمهيد
42-39	أولاً: الإدارة
45-42	ثانياً: التخطيط
48-46	ثالثاً: التدريب
50-48	رابعاً: التنسيق
55-50	خامساً: الوقاية
الفصل الرابع: الأزمة بين الماهية واليات إدارتها	
58	تمهيد
	أولاً: الأزمة
59	1- أسبابها
59	2- مراحلها
60	3- أبعادها.
61	4- خصائصها
61	5- أنواعها
62	6- مزاياها وفوائدها
64	ثانياً: إدارة الأزمات
64	1- مراحلها
64	2- أساليبها
66	3- أهدافها
67	4- مبادئها
67	5- إجراءات الوقاية من الأزمات
68	6- معيقاتها
الفصل الخامس: العلاقات العامة وإدارة الأزمات	
71	تمهيد:

72	أولاً: قواعد إدارة الأزمات
72	ثانياً: شروط إدارة الأزمات
74	ثالثاً: المعلومات في إدارة الأزمات
78	رابعاً: التخطيط لإدارة الأزمات.
84	خامساً: الاتصال لإدارة الأزمات
86	سادساً: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
90	خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
92	تمهيد:
93	أولاً: مجالات الدراسة
93	1- المجال المكاني
104	2- المجال الزمني
105	ثانياً: العينة
105	ثالثاً: منهج الدراسة
106	رابعاً: أدوات جمع البيانات
106	1- الملاحظة
107	2- المقابلة
108	3- السجلات والوثائق
108	4- الاستمارة
109	5- أساليب التحليل
110	خلاصة الفصل:
<b>الفصل السابع: تحليل وتفسير النتائج.</b>	
112	تمهيد
113	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
137	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

137	1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى.
138	2-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.
140	3-مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة.
141	ثالثا: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.
142	رابعا: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
143	خامسا: الاقتراحات التوصيات
144	خلاصة الفصل.
/	خاتمة
/	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق
/	فهرس الجداول
/	فهرس المحتويات
/	ملخص الدراسة

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح متغير الجنس	113
02	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	113
03	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	114
04	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية في العمل	114
05	جدول يوضح اعتماد المؤسسة على مخططات وقائية من أجل حماية ممتلكات الأفراد	115
06	جدول يوضح سرعة إيصال المعلومات حول الأزمة في احتوائها	116
07	جدول يوضح مساهمة نظم المعلومات في عملية صناعة القرار عند وقوع الأزمة	117
08	جدول يوضح توفر المؤسسة على نظام المعلومات لرصد مؤشرات الأزمة	118
09	جدول يوضح مساعدة المستجبات الطارئة في تغيير معلومات لاتخاذ القرار	118
10	جدول يوضح السجلات الموجودة في المؤسسة دور في تقديم معلومات تنبؤية عن الأزمة قبل حدوثها	119
11	جدول يوضح مساهمة نظام المعلومات في إدارة الأزمة	119
12	جدول يوضح استحداث نظام المعلومات في إدارة الأزمة	120
13	جدول يوضح التقارير والأرقام المقدمة يزيد من فعالية القرارات المتخذة	122
14	جدول يوضح لدى المؤسسة بنك معلومات يساعد في رصد مؤشرات الأزمات والكوارث	122
15	جدول يوضح البيانات التي تقدر حجم الأزمة أثناء حدوثها	123
16	جدول يوضح إمكان المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية من خلال التطورات التي تشهدها	123
17	جدول يوضح الإجراءات الوقائية تساهم في الحد من وقوع الأزمات	124
18	جدول يوضح الإجراءات الوقائية تعمل على توعية الأفراد لتجنب سلوكيات خاطئة في مواجهة الأزمة	125

125	جدول يوضح التنسيق مع الفئات المعنية أثناء عملية التخطيط للأزمات	19
126	جدول يوضح أول إجراء يتم القيام بها أثناء حدوث أزمة ما	20
127	جدول يوضح عملية التخطيط المعتمدة تساهم في الحد من الأزمات	21
128	جدول يوضح الاعتماد على المعلومات المخزنة في عملية التخطيط لإدارة الأزمة	22
129	جدول يوضح وجود عراقيل تواجه المؤسسة أثناء إعداد برنامج وقائي للأزمة	23
130	جدول يوضح تقييم البرامج التخطيطية المقدمة من طرف المؤسسة	24
130	جدول يوضح الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال أثناء الأزمة	25
131	جدول يوضح وجود شبكة خاصة للتواصل أثناء حدوث الأزمات	26
132	جدول يوضح هناك وسائل اتصالية معتمدة بين المؤسسة والجمهور	27
133	جدول يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة كافية لإيصال المعلومات للجمهور	28
134	جدول يوضح القيام بعملية التصريح حول الوضع الطارئ عن نتائج الأزمة	29
134	جدول يوضح وجود نظام اتصالات فعال يسهل عملية إدارة أخطار الكوارث على الجمهور	30
135	جدول يوضح الاتصال المباشر مع الجمهور أهمية كبير في تجنب الأزمات	31
136	جدول يوضح تقييم البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة	32



# مقدمة

## المقدمة:

على إثر تغيير تركيبة المجتمعات في ظل العولمة التي جاءت بتحولات تكنولوجية، اتصالية واقتصادية التي جعلتها تواجه العديد من التحديات والأزمات، نتيجة لاكتساح هذه الأخيرة " الأزمات" مختلف مجالات الحياة بدرجات متفاوتة، إذ بات من الضروري العمل على إدارة الأزمات، لم تعد تعتمد على وضع الخطط والاستراتيجيات والاستخدام الواسع لوسائل الإعلام والاتصال، وإنما أصبحت إدارة الأزمات تعتمد كلياً أساساً على كفاءة العنصر البشري الذي يمثل أهم عنصر قوة وفعالية، لاسيما أن عملية غدارة المعلومات والتخطيط والتكوين والتدريب تحتاج إلى كفاءة بشرية تمتلك الخبرة والتجربة والمهارات الكافية للتحرك بذكاء وفاعلية، وهذه المهارات والخبرات متضمنة في الأنشطة والبرامج الوقائية للعلاقات العامة وهذه من الأدوار التي تقوم بها بالإضافة إلى أن هذه البرامج تعمل على تجنب مختلف الأزمات والأحداث المفاجئة والطارئة التي تتم المؤسسات والمجتمعات.

هذا باعتبار أن هذه الأزمات التي يتم التعرض تعتبر نقطة تحول مفاجئة مما يستدعي التأهب والاستعداد التام لتخطي أي طارئ، مما يجعل كل مؤسسة تعمل على تشكيل فريق لإدارة الأزمات يتميز بكفاءة وخبرة للبحث عن طرق التغلب عليها والتخفيف من ضغوطاتها مما يساعد على مجابقتها والقدرة على إعادة الأوضاع على ما كانت عليه من قبل حدوثها حيث تبرز أهمية البرامج الوقائية إلا عندما تواجه المؤسسة أزمة ما تهدد أوضاع المجتمع والأفراد ومقدرتها على التعامل معها. ومدى مساهمة هذه البرامج في إدارة الأزمات من حيث التحسيس والنوعية لمختلف الأفراد للتواصل والتفاعل مع الجمهور.

وهذا ما دفعنا إلى القيام بهذه الدراسة بغية تسليط الضوء على مدى مساهمة البرامج الوقائية في إدارة الأزمات وللتعمق أكثر في هذا الموضوع وتحقيق مساهمة هذه البرامج في إدارة الأزمات تتم وضع الخطة التالية:

الباب الأول: يخص الإطار النظري للدراسة وقد اشتمل على خمس فصول وهي كالتالي: الفصل الأول وموسوم بموضوع الدراسة الذي تضمن إشكالية البحث وأسباب ودوافع اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، والإطار المفاهيمي للدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني والمعنون ب: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة حيث يتم التطرق فيه إلى نظريات التدريب التي تندرج في ضمن البرامج الوقائية ونظريات أخرى لدراسة إدارة الأزمات والمخاطر.

الفصل الثالث: جاء بعنوان متطلبات البرامج الوقائية، يتم التطرق في إلى هذه الإدارة وأهم العناصر الذي يشمل جميع مراحلها، التنسيق بين مختلف الأفراد في المؤسسة والتدريب الذي يعتبر من أساسيات نجاح البرامج الوقائية وكذا الوقاية تعريفها وفي الأخير تقديم مقترح وقائي فسل بقطاع الصناعي.

الفصل الرابع الموسوم: إدارة الأزمة وقد تطرقنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإلمام بجميع عناصر الازمة أسباب نشوؤها، مراحل تطورها، أبعادها خصائصها أنواعها أخيرا مزايا وعيوب الأزمات.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات وفيه تطرقنا على مراحل إدارة الأزمات المراحل الأساليب الأهداف والمبادئ لإدارة الأزمات، إجراءات الوقاية من الأزمات وأخيرا معيقات إدارة الأزمات. الفصل الخامس المعنون ب: العلاقات العامة وإدارة الأزمات الذي يتضمن عناصر المتغيرين، من قواعد إدارة الأزمات شروط إدارتها، تنظيم العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

الباب الثاني: الإطار الميداني للدراسة

تضمنت الفصول التالية: الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة الذي يحتوي على مجالات الدراسة التي تضم المجال المكاني والزمني، اختيار عينة الدراسة، المنهج المناسب مع اعتماد أدوات لجمع البيانات من الملاحظة المقابلة السجلات والوثائق والاستمارة وأساليب تحليل الكمية والكيفية أما الفصل السابع فجاء بعنوان تحليل وتقييم النتائج، الذي تضمن تحليل نتائج الدراسة، وتحليل النتائج العامة للدراسة في ضوء الفرضيات، والفرضية العامة وكذا نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة، ختاماً تقديم بعض التوصيات والاقتراحات.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة.

أولاً: الإشكالية

ثانياً: الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

## تمهيد

إن أي بحث علمي يجب أن يكون منظماً يتطلب التحديد الدقيق حيث يساعد بشكل كبير في تحديد الإشكالية الدراسة التي تعتبر من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث موضحاً فيها التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، التي تعطي فرضيات الدراسة الأساسية والجزئية بالإضافة للأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى البحث لاختيار هذا الموضوع، وتحديد أهداف الدراسة الحالية التي تسعى إلى بلوغه إلى جانب توضيح الأهمية التي يكتسبها البحث مع عرض بعض الدراسات السابقة، التي تم الاعتماد عليها وكذا توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية.

## أولاً: الإشكالية:

تعتبر الأزمات تحدياً كبيراً يواجه المجتمعات البشرية، وإن هذا التحدي يخلق عبئاً اقتصادياً واجتماعياً يعيق تقدم المجتمع ويؤثر سلباً على تطوره إن هذه الأزمات بدأت تزداد في السنوات الأخيرة وأصبحت من الكثرة والشدة إن وجدت ضرورة ملحة لمواجهتها بشكل منظم مدروس للسيطرة عليها والحد من أثارها وتقليل خسائرها إن وقعت وتأتي البرامج والأنشطة الوقائية التي تقدمها إدارة الأزمات مثلاً ناجحاً يمكن من خلاله السيطرة على هذه الأزمات إن هذه البرامج لا تقضي على الخطر في المجتمع بشكل نهائي لكنها تقدم حلاً علمياً ناجحاً يمكن من خلالها التقليل من النتائج السلبية إذا وقع، وهي تعتبر كذلك فرصة للتغيير والتطور الإيجابي الفعال و كون ذلك بتدخل الإنسان لتسييرها بطريقة عقلانية ورتبية لإدارتها ومحاولة التحكم فيها، ونظراً لأهمية إدارة الأزمات في المؤسسات فهي تعمل على تجنب الخسائر المترتبة عن الأزمة سواء كانت معنوياً أو مادياً، لأن في غالب الأحيان يرافق الأزمة عنصر المفاجأة وضيق الوقت والتهديد وندرة المعلومات ويكون هنا للبرامج الوقائية دوراً فعالاً في عمليات التسيير والتنظيم، حيث يكون الاتصال المرافق للأزمة أهمية كبيرة عند حدوث أي طارئ الذي يتم تكثيفه أثناء الأزمات من أجل الوقاية أو الترميم أو التحسين لإعادة الأوضاع كما كانت عليه من قبل، فالبرامج الوقائية تعمل على تقليل من حدوث الأزمات والأخطار ويكون ذلك بوضع مجموعة من الخطط التي تساعد في التنبؤ بوقوع الأزمات من أجل تجنبها والسيطرة عليها ومحاولة احتوائها، ويتم العمل في إطار التنسيق الموجه نحو تحقيق الهدف الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج وفي الوقت المحدد لإنجاز خطة لمواجهة الأزمة، فيتم تدريب العمال لاكتساب مهارات جديدة وتكوين مستمر من أجل ضمان خبرة أفضل في التصدي لمختلف الأزمات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والمعدات تكون متطورة لتجديد المعلومات لديهم وتجنب عنصر المفاجأة عند وقوع الأزمة، ويتم ذلك في إطار المؤسسة مهما كان نوعها كوحدة إنسانية اجتماعية مصغرة من المجتمع الكلي تضم مجموعة من الفاعلين الاجتماعيين الذين هم مجموعة من الأفراد يعملون وفقاً لنظم تقييم العمل وتحديد المسؤوليات وتداول السلطة، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وأثناء القيام بالعمل وسيرها العادي تعترضها مجموعة من العقبات والمشاكل مع مرور الوقت تتحول إلى أزمات متعددة، قد تكون أزمة داخلية تحدث في المؤسسة أو أزمة خارجية وأثرت على النظام الداخلي للمؤسسة بشكل سلبى أو إيجابى، وتكون طرفاً أساسياً أو فعالاً في إدارة الأزمات الخارجية التي تحدث في المجتمع والتي تقوم بعملية التخطيط والرقابة والتنظيم من أجل حسن سير العمل وتوجيه العمال، ويعد تناول موضوع البرامج الوقائية وإدارة الأزمات من المواضيع الحديثة العهد نظراً لحداثة علم إدارة الأزمات وحدثة المواضيع المتعلقة بالبرامج والأنشطة الوقائية، ومع ذلك فهناك العديد

من المجالات لدراسة هذا الموضوع، فهناك من ركز على مستوى المؤسسات، ومنهم من تناول الجانب الوقائي لإدارة الأزمات العديد من المؤسسات، وتجد الإشارة إلى أن البرامج الوقائية ترتبط بالواقع بعده لإدارة الأزمة.

وتعد مؤسسة الحماية المدنية من المؤسسات التي تعمل في نظام عام وانضباط تام وتخطيط دائم ومستمر من أجل الاستعداد المسبق لوقوع أي أزمة الذي يتجسد في التحضير والتأهيل البشري والمادي، كما يوجد في المؤسسة أفراد عاملين ومدربين على التدخل السريع عند حدوث أي طارئ مفاجئ أو أزمة متوقعة من طرف فريق مجندين ومهيئين من أجل التكيف مع عناصر الطبيعة المختلفة مما يساعدهم في تأدية هذه المهام بكل مسؤولية ودقة ضرورة تكوينهم في مجالات متعددة وتوفير نظام اتصالات متطور وكذا استخدام أجهزة الإنذار المبكر التي تساهم في التنبؤ بوقوع الأزمة والتدخل في الوقت المناسب لاحتوائها أو التقليل من الخسائر وتلعب وسائل الإعلام والاتصال دور مهم في إيصال المعلومات للجمهور الخارجي لكل الأزمات التي قد تحدث خلال السنة لأخذهم الاحتياطات اللازمة من أجل سلامتهم، وكذا أهمية التفعيل الاتصال بين المؤسسة والجمهور الخارجي لتحضير المسبق لأي أزمة الوقاية وتجنب الخسائر التي تخص الأزمات، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي كما يلي: كيف تساهم البرامج الوقائية في إدارة الأزمات في الجزائر؟ ومنه تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

1-فيما تكمن أهمية نظم المعلومات بالنسبة لاتخاذ القرار في إدارة الأزمة؟

2-أين تكمن أهمية التخطيط لتفادي أخطار الأزمات؟

3-كيف يتم التنسيق بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث؟

ثانيا-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى المجتمع بمختلف المخاطر بالجزائر.

الفرضيات الفرعية:

1-تساهم نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة

2-يساهم التخطيط في التقليل من تفاقم أخطار الأزمات.

3-وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

1-أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية والميل نحو موضوع الدراسة.
- محاولة إثراء المكتبة بالبحث العلمي.
- الاهتمام الشخصي بالبحث في مجال العلاقات العامة والدور الذي تؤديه خلال الأزمات.

2-أسباب موضوعية:

- قرب هذا الموضوع من تخصص دراستنا.
- قابلية الموضوع للدراسة وكذا إمكانية النزول إلى الميدان في محاولة تحقيق أهداف الدراسة.
- الاطلاع على أهمية دور البرامج الوقائية في التقليل من حدوث الأزمات.
- الأهمية العلمية التي يكتسبها البحث.
- غموض المفهوم الصحيح للبرامج الوقائية كمصطلح للعلاقات العامة في الحد من الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة.

- الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات أو دحضها.
- محاولة معرفة العلاقة بين البرامج الوقائية وإدارة الأزمة وكيف تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى الجمهور.
- محاولة معرفة أثر البرامج الوقائية في الحد من الأزمات.
- الوصول إلى نتائج قد تساعدنا في بروز دراسات أكاديمية أخرى في الموضوع.
- يهدف إلى إبراز دور نظم المعلومات في إدارة الأزمة
- كما تساهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي بجدية في مجال التخطيط الاستراتيجي للبرامج الوقائية وإدارة الأزمات.



### خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال نشر الوعي الوقائي في المجتمع والتحسيس بمختلف الأخطار والحوادث التي يتعرض لها الأفراد داخل المجتمع، وكذا التأثير على سلوك الأشخاص والمنظمات بإتباع قواعد الأمن والسلامة لمنع وتقليل الخسائر، ومعرفة البرامج التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها المسطرة لمواجهة أي أزمة ومدى المساهمة في إدراك الأفراد لتلك المجهودات التي تقوم بها المؤسسة في كيفية التعامل مع الكوارث والأزمات.

### سادسا: تحديد المفاهيم

#### 1-تعريف الأزمة:

**1-1- لغة:** "أزمة، جمع أزمات، أوزام وهي الشدة والضيق والقحط، نقول أزمة اقتصادية سياسية، مالية، مثلا: أزمة اقتصادية: اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي، أزمة مرضية: أي نهاية فجائية ومزمنة". (1)

- "أنها مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تتضارب فيها العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب". (2)

- تعرف في قاموس أكسفورد الأزمة: "والأزمة مقابلة للكلمة criss أنها تحول في المرض أو تطور الحياة أو التاريخ وهي تتسم بالصعوبة والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ قرار محدد وحاسم في فترة زمنية محدودة". (3)

#### 2-اصطلاحا:

1-تعرف على أنها: "موقف مفاجئ تتجه في العلاقات بين طرفين أو أكثر نحو المواجهة بشكل تصعيدي نتيجة لتعارض قائم بينهما في المصالح والأهداف ونتيجة لإقدام أحد الطرفين على القيام بتحدي عمل يعد الطرف الآخر المدافع، يمثل تهديدا لمصالحه وقيمه الحيوية، ما يستلزم تحركا مضادا وسريعا للحفاظ

<sup>1</sup> أحمد زيات وآخرون: معجم الوسيط: معجم اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة، 2004، ص 144.

<sup>2</sup> محمد فريد عزت: القاموس الموسوعي للمصطلحات الإعلامية، إنجليزي عربي، دار العربي للنشر والتوزيع، دس، ص 162.

<sup>3</sup> حمدي شعبان: الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2005، ص 85-86.

على تلك المصالح، مستخدماً في ذلك مختلف وسائل الضغط بمستوياتها المختلفة سياسية أو اقتصادية أو عسكرية".<sup>(1)</sup>

2- وهناك من يعرف الأزمة على أنها: "عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين وهما:

أ- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لا تستطيع الحول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها ويتعلق بالتهديد كل من حجم الخسارة المحتملة علاوة على احتمال تحققها، وبصفة عامة كلما ازدادت قيمة الخسائر وزاد احتمال تحقيقها زاد التهديد.

ب- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت على إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر".<sup>(2)</sup>

3- تعرف على أنها: "طرف انتقالي يتسع بعد التوازن ويمثل نقطة تحول تتحد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير"<sup>(3)</sup>

4- تم تعريفها على أنها: "أحداث غير معتادة ومتوقعة في إمكانية حدوثها نتيجة الاطلاع اليومية للأحداث ومجريات الأمور المتعلقة بنشاط المؤسسة إلا أنها مفاجئة في توقيت وزمن حدوثها"<sup>(4)</sup>

#### - التعريف الإجرائي للأزمة:

هي عبارة عن خلل مفاجئ يحدث على مستوى الفرد أو المنظمة نتيجة عدة عوامل وأسباب عملت على ظهور الأزمة وتؤدي إلى تحول جذري سواء على البعد المحلي أو الدولي لها سلبيات وإيجابيات، ويعتبر عامل الوقت عامل ضروري لاتخاذ القرار المناسب لمحاولة حل الأزمة.

#### المفاهيم ذات الصلة:

- النزاع: "لفظ تقليدي ارتبط أساساً بالمفهوم القانوني ويتعلق بحقوق الدول والتزاماتها، والنزاع يختلف عن الصراع الذي يعبر عن تعارض المصالح والقيم بغض النظر عن تكييفها القانوني"<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012، ص 93.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 18.

<sup>3</sup> محمد الأعرجي: إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، دار اليازوري، ط1، عمان، 2013، ص 13.

<sup>4</sup> السعيد عبد الوهاب محمد السيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص 32-33.

<sup>5</sup> عبد الغفار عفيفي الدويل: إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 17.

- الصراع: "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة حيث يهدف الأضداد إلى تحدي أعدائهم أو القضاء عليهم نهائياً"<sup>(1)</sup>

- الكارثة: "هي الشدة النازلة العظيمة وما يسبب الغم الشديد وجمعها كوارث".<sup>(2)</sup>

- المشكلة: "جمع مشاكل وتعني الأمر الصعب المعقد".<sup>(3)</sup>

كما أنها: "موقف أو قضية تواجه الوحدة التي يتم التعامل معها سواء كانت هذه الوحدة فرداً أو

جماعة أو مجتمع تعجز فيه قدرات وإمكانات وموارد العمل على مواجهتها بمفرده".<sup>(4)</sup>

- الحادثة: "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله الذي يتوقف إنتاجه أو يجب إيقافه حتى يتم إصلاح

الخلل".<sup>(5)</sup>

- الصدمة: "شعور مفاجئ حاد للإنسان أو المجتمع لموقف غير متوقع أو غير مرغوب أو غير مسلم

بإمكانية وقوعه".<sup>(6)</sup>

- الخطر: "عدم التأكد الممكن قياسه، وتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام

نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد".<sup>(7)</sup>

### تعريف إدارة الأزمات:

1-تعرف بأنها: "علم يبحث في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها

والتخفيف أو التقليل من آثارها لدرجة أكثر قبولاً".<sup>(8)</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الرحمان، على الليبياري، إسماعيل محمود علي، إبراهيم المصري: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، عربي-انجليزي-فرنسي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2013، ص 126.

<sup>2</sup> عيسى مومني: قاموس المنار، قاموس لغوي عربي-عربي، سلسلة قواميس دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، ص 518.

<sup>3</sup> أمل عبد العزيز محمود: الأداء القاموس العربي الشامل، عربي-عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1997، ص 543.

<sup>4</sup> صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 214-215.

<sup>5</sup> هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لوحدة من المؤسسات الصناعية والخدمية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، تنمية الموارد البشرية، 2008-2009، ص 33.

<sup>6</sup> محمد احمد الطيب هيكل: مهارات إدارة الأزمات والكوارث في المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص، 21-22.

C.Arthurwilliams Jr, Rechard m.Hiness, "Risk management and insurance ". Negrow, New York, 1991, p263

<sup>8</sup> نائل محمد الهومني: إدارة الأزمات والكوارث، مطبعة الروزات ا ماريكا الشمالية، للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 21.

2-يعرفها "ويليامز" على أنها: "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحروب وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها".<sup>(1)</sup>

3-تعرف كذلك بأنها: "الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السلبية على المنظمة".<sup>(2)</sup>

4-يرى مهنا محمد: "إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة".<sup>(3)</sup>

#### \* التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات:

هي استخدام مختلف الأساليب والإجراءات والعمليات الإستراتيجية من تخطيط وتنفيذ للسيطرة وكذلك تعتبر تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتعامل مع الأزمات والحد من تفاقمها ومحاولة العمل على الحفاظ على مصالح المنظمة وذلك بمشاركة مختلف المستويات الموجودة في الدولة ودعم الاستقرار بناء على التخطيط اعتمادا على المعلومات التي تنبئ بحدوث أزمات.

- المفاهيم ذات الصلة:

- الإدارة بالأزمات:

تعريفها:

1: "وهي تقوم على افتعال أزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة أو تكون نتيجة الارتجال وسياسة رد فعل وغياب المنهج العلمي في ظل ظروف عدم التأكد كما تكون نتيجة لتهميش القضايا والمواقف وتجاهل المستقبل والاعتماد على أسلوب الإدارة يوم بيوم".<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> عزت كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 88.

<sup>2</sup> محمد راسم الحمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، ص 340.

<sup>3</sup> محمد مهنا: إدارة الأزمات، قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 20.

<sup>4</sup> السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمير للنشر والطبع والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص 83.

2: "كما تعرف على أنها: هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره، وهي تمثل ظاهرة افتعال أزمة عرضية للتمويه، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الضغوط التي تؤثر على الأفراد وتسبب لهم حالة من عدم التوازن هامشية." (1)

2-تعرف: "بأنها الأداة التي تعنى بشكل نظامي ومستمر بادراك وتحديد وتقييم العوامل التي تهدد أصول وقدرات وأهداف المنظمة وسمعتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للمنظمات". (2)

### تعريف المؤسسة:.

لغة: ورد في معجم لسان العرب لابن منظور: في فعل أسس، الأسس والأساس كل مبتدأ شيء والأسس والأساس، أصل البناء، وقد أسس البناء يؤسسه وأسسهُ تأسيساً، أسس دار إذا بنيت حدودها ورفعت قواعدها". (3)

### أما اصطلاحاً: بصورة عامة فهي:

1- "تركيبية يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع فالحب ظاهرة طبيعية، أما الزواج فهو مؤسسة اجتماعية ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع". (4)

2- "تعرف كذلك بوحدة الانتهاج التوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة". (5)

3- "هي منظمة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما يؤخذ فيها قرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نظام زمني". (6)

4- كما يشير مصطلح المؤسسة إلى أنه: "مجموعة من الأفراد يعملون معاً لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان اجتماعي للأفراد والعاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن للفرد الواحد القيام بأعبائها". (7)

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة نورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص23.

<sup>2</sup> زايد منير عبوي: إدارة التامين والمخاطر، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال، الوظائف الهيكل والأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 5.

<sup>4</sup> جمال العيفة: مؤسسة الإعلام والاتصال، الوظائف الهيكل والأدوار، مرجع سابق، ص5.

<sup>5</sup> رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 15-16.

<sup>6</sup> عبد الرزاق بن جيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2002، ص 26.

<sup>7</sup> حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 18.

المفاهيم ذات الصلة:

- 1- الرقابة: "تقدير إنجازات العاملين ببيان مدى تحقيقها لأهدافها وذلك طبقاً للخطط المرشدة".<sup>(1)</sup>
- 2- التنظيم الإداري: يعرفه جمال الدين سامي: "البناء الذي يتم من خلاله أداء العمل الإداري، وهو ليس غاية في ذاته، وإنما هو وسيلة وأداة تحقيق أهداف معينة".<sup>(2)</sup>
- 3- الأداء: يعرف في المعجم الإداري: "الدرجة التي يصل إليها النشاط الإنساني في العمل وفقاً لمعايير ومواصفات ومبادئ توجيهية معينة أو في تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة من قبل المنظمة".<sup>(3)</sup>
- 4- المسؤولية: تعرف على أنها: "الالتزام الذي يقع على عاتق الشخص والمنظمة للقيام بالأعمال والنشاطات التي يقوم بها".<sup>(4)</sup>

- تعريف البرنامج:

1- لغة: يعني الورقة الجامعة للحساب، نشرة تعرف الحفلات أو شروط المباريات، وهو خطة يختاطها المرء لعمل ما يريد.<sup>(5)</sup>

2- اصطلاحاً:

1- هو: "معقد من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات التي يلزم إتباعها لتحقيق الهدف المنشود"<sup>6</sup>.

2- كما يعرف البرنامج بأنه: "كل نشاط أو جهد موجه نحو تدعيم وكسب تأييد وثقة الجماهير ورأيهم في المؤسسة وهو يستهدف إعلامهم بأهدافها وتحسين طرق الأداء بما يعكس ازدهاراً ونمواً في نشاط المؤسسة وتعميقاً في فهم الجماهير لدور المؤسسة في النشاط الاجتماعي والاقتصادي العام".

3- البرنامج هو: الآلية التي يتم بموجبها تفعيل الخطة بحيث تكون الخطة جاهزة للتنفيذ

<sup>1</sup> عام عبد الفتاح مطر: الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص12.

<sup>2</sup> سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة مورييس الدولية للنشر الإسكندرية، 2004، ص 181.

<sup>3</sup> سمير الشبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>4</sup> طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والأنترنت، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005، ص 8.

<sup>5</sup> المنجد في اللغة العربية والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، ص580.

<sup>6</sup> احمد محمد المصري: العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص35.

4-وبرنامج العلاقات العامة هو: "مجموعة من الأنشطة وحملات الموجهة لتحقيق هدف ما خاص بجمهور معين أو جماهير محددة أو بالجمهور العام وهو جزء من الخطة العامة ويشكل العمود الفقري لها ويمكن اعتباره تخطيطاً على المستوى الجزئي".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للبرنامج:** هو مجموعة من القواعد والسياسات التي تتبعها المؤسسة يستلزم إتباعاً من أجل تحقيق الهدف المنشود من أجل ازدهار ونمو المؤسسة بأقل جهد ووقت وتكلفة ممكنة ويكون البرنامج متنوع ومستمر.

### تعريف البرامج الوقائية:

- "تمثل البرامج الوقائية البرنامج العام الدائم الذي يستمر نشاطه كل يوم ويشمل كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة ويصل إلى الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة وإلى أكبر عدد ممكن من الناس وذلك لضمان استمرار العلاقات الطيبة بالجمهور الخارجي على حد سواء كما أنها تفعل نشاط مبيعاتها وتوعية جمهورها بأوجه نشاطها".<sup>2</sup>

### - البرامج الوقائية في العلاقات العامة:

- "هي برامج طويلة الأجل ذات أهداف محدودة بعد دراسة دقيقة وتستهدف تحقيق الفهم المشترك والمشاركة في المسؤوليات الاجتماعية.

- هذا يعني أن البرامج الوقائية تخدم أهداف العلاقات العامة على المدى الطويل ولذلك فهي برامج تتصف بالاستمرارية وتتصل بالسياسة العامة لكل مؤسسة".<sup>3</sup>

### - التعريف الإجرائي للبرامج الوقائية:

البرامج الوقائية ضرورية ومهمة جداً في كل المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنها لأنها تشرح السياسة العامة للمؤسسة وتخلق التواصل والترابط بين مختلف الجماهير المستهدفة مع المؤسسة وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات لكسب ثقة واهتمام الجماهير.

<sup>5</sup> حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية (عربي انجليزي)، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2003، ص 14.

<sup>1</sup> محمد ناجي الجوهري: العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات، (رؤيا معاصرة)، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2004، ص44.

<sup>2</sup> محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص165.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص98.

سابعاً: الدراسات السابقة

### 1-الدراسات الأجنبية:

-دراسة حالة شركة جونسون وجونسون:

في سبتمبر 1982 بمدينة شيكاغو قام شخص مجهول بحقن كبسولات التيلينول بمادة سامة، نتيجة لذلك توفي سبعة أشخاص، ومائتان وخمسون شخصا ظهرت عليهم أعراض التسمم حيث وجدت الشركة نفسها بدون إنذار مطالبة لأن تشرح للعالم لماذا تسببت منتجاتها في قتل الناس؟

حيث استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لشركة جونسون وجونسون كحالة جيدة إما تكون عليه إدارة الأزمة من وجهة نظر العلاقات العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

- بينت الدراسة أن الأزمة وصلت إلى رئيس مجلس الإدارة عن طريق نائب مجلس الشركة للعلاقات العامة حيث قام باتخاذ عدة خطوات:

- تعيين فريق استراتيجي لإدارة الأزمة يكون فيه المدير لمدير العلاقات العامة منسقا وإعلان مكافأة في وسائل الإعلام قدرها 1000 دولار لمن يقبض أو يدل على الفاعل، وقام بحجز صفحة كاملة في إحدى الجرائد يشرح فيها لعموم الجمهور ملاسبات الأزمة، والخطوات التي اتخذتها الشركة اتجاه الأزمة مع استعدادها لاستبدال كبسولات التيلينول المشتريات بكبسولات أخرى آمنة مجانا.

- وضعت الشركة خطوط هواتف مجانية لتلقي الاتصالات من المستهلكين والمهتمين بالأزمة وللإجابة على استفساراتهم، وظهر رئيس مجلس إدارة الشركة في مقابلة تلفزيونية يشرح فيها الأعمال التي تقوم بها الشركة للسيطرة على الأزمة.

- وضعت إدارة العلاقات العامة بالشركة برنامج "علاقات عامة" موجهة خصيصا للعملاء والعاملين في الشركة ووسائل الإعلام والمساهمين.

فيما يخص الجمهور الخارجي للشركة بذلت إدارة العلاقات العامة جهودا في ملموسة للاتصال بالأطباء والصيادلة عن طريق وسائل الإعلام لتعريفهم عن الخطوات التي تتخذها الشركة لتأمين منتجاتها من العبث بالإضافة إلى ذلك فإن الشركة أرسلت أربعمئة وخمسون ألف من العاملين بالشركة لتأمين منتجاتها.



كما قررت الشركة وبعد 5 أيام من الأزمة، سحب المنتج من الأسواق والذي كلفها 100 مليون دولار، وفي 11 نوفمبر عقدت الشركة مؤتمرا صحفيا عالميا قدمت فيه عبوات مبتكرة آمنة عبارة عن عبوات ثلاثية الغلق.

أما بشأن الإجراءات التي قامت بها إدارة العلاقات العامة تجاه العاملين فإنها أعدت لهم أربعة أسرطة فيديو عرضت عليهم ليتعرفوا على ما جرى في شركتهم أثناء الأزمة.

- أهمية مساندة التغطية الإعلامية للشركة في محنتها، لأنها قدمت الحقائق لوسائل الإعلام بالإضافة إلى أن الشركة كانت لها علاقة جيدة معها قبل الأزمة أكثر من 80 ألف قصة إخبارية تطرقت للمشكلة في وسائل الإعلام.

- استعادة الشركة ثقة المستهلكين بعد 03 أشهر من الأزمة، واستعادة 80 من مبيعاتها مقارنة بما قبل الأزمة، كما أن منتج الشركة من التيلينبول الذي تم تأمينه من العبث زادت مبيعاته بمقدار 50% عما كانت عليه قبل الأزمة.

- أدارت الشركة الأزمة بصورة ممتازة وكسبت تأييد الرأي العام وثقة ومشاعر العامة وظهرت كضحية مثلها في ذلك مثل ضحايا التيلينبول، كما كسبت تأييد وولاء العاملين وكان سلاحها في ذلك العلاقات العامة التي كان لها الدور البارز في إنجاح الشركة بإدارة الأزمة التي تعرضت لها<sup>(1)</sup>

## 2-الدراسات العربية:

1-دراسة سميجي محمد القحطاني الموسومة تحت عنوان: " دور العلاقات العامة في التفاعل مع الأزمات والكوارث."<sup>(2)</sup>

ركزت هذه الدراسة على توضيح مهمة العلاقات العامة والتي أبرزتها في شقين الشق الوقائي والذي يعتبر قاعدة صلبة من الوعي الوقائي ومنع الأزمة أو الكارثة قبل وقوعها وذلك بوضع الخطط والنظم، والاستفادة من الدراسات والبحوث العلمية، أما الشق الثاني: فيكون أثناء وقوع الأزمة وبعدها وهو يمارس عندما يفشل الجانب الوقائي في الحد من التدخل الفعلي، حيث تمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

- ما هو دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات والكوارث؟

<sup>1</sup> فريجة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والنظري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2012، ص ص، 108-110.

<sup>2</sup>سميجي محمد القحطاني: دور العلاقات العامة في التفاعل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1992.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بأسلوب دراسة الحالة والذي يقوم على جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها وتقديم وصف للظاهر محل الدراسة، وبالتالي تعتبر هذه المرحلة من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن دور إدارات العلاقات العامة في التعامل على الأزمات والكوارث، ويشتمل مجتمع البحث لهذه الدراسة في جميع العاملين في إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني بمنطقة الرياض البالغ عددهم 41 فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع المنتسبين للمنظمة في أوقات الأزمات.
- وجود بعض المعوقات والمشاكل التنظيمية التي تؤثر سلباً على قدرات العلاقات العامة في التعامل الصحيح عند مواجهتها للأزمات، وهي تعتبر من أهم الأسباب التي تحول دون أن يقوم التنظيم بتحقيق أهدافه على الوجه المطلوب.
- ارتباط الإدارة العامة للحماية المدنية بمساعد عام للدفاع المدني لشؤون العمليات حيث تتركز مهامها بشكل واسع على كيفية التعامل مع الكوارث والأزمات والحد من أثارها وهذا ما يبين بشكل عام توفر عملية التنسيق إلى حد ما بين إدارة الحماية المدنية وإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني.

2-دراسة سليمان بن حمدي صالح الحميدي: سنة 2010 وبعنوان: فاعلية الاتصالات بإدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، حيث صاغ الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
- ويتفرع عن التساؤل الرئيسي أسئلة جزئية وهي كالتالي:
- ما أنواع (مسارات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
- ما أساليب (طرق) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
- ما وسائل (قنوات) الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟
- ما المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية عملية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف للإجابة عن هذه الأسئلة وهي كالآتي:

- التعرف على أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
- التعرف على أساليب الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
- التعرف على المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية عملية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
- التعرف على مقترحات تفعيل دور الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر العاملين بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين بالقطاعات الأمنية حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي للعينة مستخدما الاستبانة كأداة ضرورية للدراسة، حيث قام بأخذ عينة عشوائية بلغ حجمها (280 مفردة) من بين (750 عاملا).
- توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها ما يلي:
- أهم أنواع الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي استخدام الاتصالات الرسمية أثناء الأزمة الأمنية.
- أهم الأساليب الاتصالية التي تستخدم في إدارة الأزمات هي:
- الاعتماد على الاتصال اللغوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة.
- أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات الأمنية هي الاتصال الهاتفي اللاسلكي.
- أهم المعوقات التي تقف دون إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية هي عدم تدريب العاملين في مجال الاتصال الأمني على المستحدث من وسائل الاتصال الحديثة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> سليمان بن حميدي صالح الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الادارية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص 104.

### 3-دراسة عبد الرحمان الشلبي: الموسومة ب " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات "

حيث ركزت هذه الدراسة على دور العلاقات العامة في الوقاية من الأزمات ومن ثمة إدارتها

وإدارة ما بعدها والاستفادة من آثارها الإيجابية حيث طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما العلاقة القائمة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات على صعيد حلها، والحد من تفاقمها والاستفادة من آثارها؟

ولخطورة الأزمة وخطورة نتائجها على المؤسسات فانه من الضروري الاستعداد لها والوقاية منها وبالتالي فمن المفترض للعلاقات العامة أن تصب جزء من جهدها وعملها للكشف عن الأزمات الكامنة والتخطيط لها قبل حدوثها.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على ماهية الأزمات وطبيعتها.

- التعرف على دور العلاقات العامة من خلال مراحل الأزمة.

- التعرف على طبيعة الوظيفة التصحيحية والعلاجية للعلاقات العامة.

- تحديد خطة عامة واضحة للتعامل مع الأزمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- أن الأزمات تتصف بالمفاجئة والسرعة والتهديد، وتمكن للعلاقات العامة إدارتها بسهولة في حال اتبعت الخطط الخاصة في التعامل معها.

- أن العلاقات العامة ترتبط ارتباطا وثيقا بإدارة الأزمات، من خلال مهامها الرئيسية (التخطيط والتنسيق، التنفيذ، الاتصال والتقييم)

- هناك مهام اتصالية كثيرة تقع على عاتق العلاقات العامة أثناء الأزمة من أهمها الاتصال بوسائل الإعلام والذي يعد مهديئا للأوساط المحيطة بالمؤسسة، وذلك عن طريق الناطق الرسمي الصحفي الذي يتولى عملية نقل المعلومات.

- إدارة العلاقات العامة لا تنتهي مهمتها بانتهاء الأزمة إنما يتوجب عليها عدة أمور منها تقييم الأزمة الذي يعتبر كمقياس لنجاح العلاقات العامة في إدارتها للأزمات.<sup>(1)</sup>

### 3-الدراسات الجزائرية:

1/ دراسة "التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات " دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا أجريت في بسكرة.

اعتمد الباحث في دراسته على تساؤل رئيسي لمشكلة الدراسة مفادها: ماهي أهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة وكيف تساهم في مواجهة أزمة تويوتا؟

- ويندرج ضمن هذا السؤال أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1-ماذا نعني بالتخطيط الاستراتيجي؟

2-ماهي آليات مواجهة الأزمة؟

3-كيف يمكن التخطيط لمواجهة الأزمة؟

4-فيما تتمثل طبيعة أزمة تويوتا؟

5-كيف يتم التخطيط لمواجهة أزمة تويوتا؟

\* وللإجابة على هذه التساؤلات قدم الباحث الفرضيات التالية:

1-نجاح التخطيط الاستراتيجي يرتبط بتنمية القيادة الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل

2-كلما زاد وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات كلما كانت استجاباتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- باعتماد على هذا البحث سطر الباحث عدة أهداف من أجل الوصول إليها من خلال هذه الدراسة وهي كالتالي:

1-التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2-بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

<sup>1</sup> عبد الرحمان الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، (سوريا: الأكاديمية السورية الدولية، 2009، ص ص، 7-25).

3- التعرف على كيفية إدارة الأزمة.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الذي يصف متغيرات الدراسة (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة)، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول إلى نتائج الدراسة ومنهج دراسة الحالة من خلال اخذ نموذج أزمة شركة تويوتا وكيف تم التخطيط لمواجهة هذه الأزمة.

- وقد وصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يأتي:

1- استخدام شركة تويوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة، حيث اعتمدت على الاعتذار أمام الجمهور كعنصر أساسي، فهي لم تتكر وجود عيوب فنية في سياراتها بل وعدت جماهيرها بالتصدي لهذه الأزمة وإصلاح هذه العيوب بالاستعانة بخبراء وفنيين من الخارج، حيث وظفت كل الروابط والمواقع الإلكترونية الخاصة بها للتواصل مع العملاء وطمأنتهم بأنها مشكلة بسيطة وسوف تقوم بإصلاحها وتعويض الخسائر التي سببتها.

2- أن شركة تويوتا عملت على تطوير وتوسيع جودة منتجاتها من السيارات بشكل رائع ومستمر وان هذه المشكلة ستتعلم منها ولن تقع فيها مرة أخرى.

3- عملت الشركة على الحفاظ على سمعتها لدى العملاء من خلال تواصلها بشكل دائم ومستمر مع جمهورها عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي.

4- شرح الشركة للمكونات الخاصة بالسيارات التي يتم إصلاحها واستبدالها<sup>(1)</sup>

2/ دراسة مراد كموش بعنوان " دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات "

طرح كموش في دراسته سؤال جوهري مفاده: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير

الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟

وكانت التساؤلات الفرعية كالتالي:

- ماهي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

- ماهي أبرز المناهج النمطية لدور العلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

- كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟

<sup>1</sup> أخيارهم عبد الله احمد: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة نموذج أزمة تويوتا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، جامعة بسكرة، تخصص الساسة العامة والإدارة المحلية، 2013/2012.

- ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العاقات العام؟
- ماهي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؟
- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة إدارة الأزمة؟
- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة على النماذج النمطية السائدة؟
- وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج المسحي الوصفي واعتمد على الأدوات العلمية المنهجية التالية: المقابلة، وتضمنت استمارة الاستبيان النقاط التالية:
- الورقة المرفقة بالاستمارة.
- أسئلة الاستبيان.
- البيانات الشخصية.

هذا وتضمنت الدراسة أربعة محاور أساسية مرتبطة بتساؤلات الدراسة وهي:

- المحور الأول: مكانة العلاقات العامة في تسيير الأزمات في المؤسسة.
- المحور الثاني: علاقة المؤسسة بالفاعلين الاجتماعيين (وسائل الإعلام والجمهور خلال الأزمة).
- المحور الثالث: طبيعة الاتصال والرسائل الاتصالية التي توظفها العلاقات الهامة أثناء الأزمة.
- المحور الرابع: مهام وإجراءات العلاقات العامة عبر مراحل الأزمة.
- أما العينة التي اختارها الباحث لدراسته كانت عينة قصدية من المجتمع المدروس والبالغ عددها 45 مفردة والموزعة على كل من: المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية ومختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالجزائر العاصمة ومفردات منتشرة على مستوى المطار الدولي بالدار البيضاء، بينما أهمية الدراسة فكانت أساسا تكمن في توسيع دائرة المعارف والبحث في ظاهرة الأزمات انطلاقا من متغيرات الاتصال.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات العامة تحتل مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتبارها جهازا استشاريا بالدرجة الأولى.

- أن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة لجهاز العلاقات العامة وترى بأنه ضروري في إدارة الأزمة بعد وقوعها بالمؤسسة.

- تعتمد شركة الخطوط الجوية الجزائرية على وسائل الإعلام العمومية والخاصة من أجل توفير المعلومات للجمهور من خلال إشراك وسائل الإعلام العمومية في تغطية أحداث الأزمة والمشاركة إلى التصريح بوقائع وحيثيات الأزمة.

- تلجأ المؤسسة في علاقتها مع الجمهور المعرض للأزمة إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين ولأهاليهم إلى جانب إتاحة المعلومات الضرورية والصادقة والخاصة أو المتعلقة بالحادثة والأزمة.

- عادة ما تتبنى المؤسسة إستراتيجية الخطابات الشفافة وخطابات التبرير والاعتذار بنسبة 76% كما تستخدم استراتيجيات الاتصال المتحفظة بنسبة 17,3%.

- ممارسو العلاقات العامة يعتمدون بما نسبته 90% على استخدام وسائل الاتصال المباشرة كإجراء المقابلات والندوات الصحفية عبر الإذاعة والتلفزيون والصحافة المكتوبة<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> مراد كموش: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص25.



### خلاصة

تبين لنا من خلال دراسة هذا الفصل لا يمكن أن تتم إلا من خلال إبراز وتوضيح أبعاد ومحددات وجوانب الدراسة, توضيحها من خلال إشكالية الدراسة و إدراج التساؤلات بالإضافة إلى ذكر الأسباب التي كانت وراء اختيار هذا الموضوع والأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة، وتم تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة وقد ربطنا موضوع الدراسة بالدراسات السابقة التي ساعدت على فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإدارة العلمية

ثانياً: العلاقات الإنسانية

ثالثاً: ديناميكية الجماعة

رابعاً: اتخاذ القرار

خامساً: المدخل التقليدي

سادساً: المدخل الحديث

سابعاً: المدخل الإيكولوجي

## تمهيد

يعتبر الإطار النظري بمثابة الموجه الباحث في ميدان دراسته فالمقاربات النظرية وما اشتملت عليه من اجتهادات وممارسات للعلماء والدارسين على اختلاف مسارهم قد أفضت إلى وجودها وصياغتها حتى تكون أساسا يعتد به من قبل الباحث في أعمالهم العلمية والبحثية من أجل بناء الفصول المتتالية في الدراسة حيث أنه يساعدهم في عملية التحليل والتفسير والنتائج المتوصل إليه.

أولاً- الإدارة العلمية: 1856-1915.

ظهرت الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة ما بين 1900-1920 وفي هذه الحقبة عرفت تطورات اقتصادية واجتماعية كبيرة، ومن أعلام هذه النظرية "فريدريك تايلور" الذي يعتبر أحد علماء الإدارة والإنتاج،<sup>(1)</sup> وقد قدم هذا المدخل مفهوما إداريا مهما هو "دراسة الحركة والزمن"، ويمثل هذا المفهوم الأساس العلمي لتحليل الوظائف إلى مكوناتها الأساسية للتعرف على الحركات التي يقوم بها الفرد من أجل تحديد زمن إنجاز المهام، حيث يتم تدريب العمال على هذه الحركات حتى يتقنونها وبالتالي تستبعد الحركات الغير ضرورية ويقل الوقت المحدد لأداء عمل معين وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.<sup>(2)</sup>

كما تتولى الإدارة العلمية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الذي يؤديه في تحسين أداء العمال إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل، ويؤثر على سرعة الاستجابة لمعالجة المشاكل والمخاطر التي تحدث<sup>(3)</sup>

- إضافة إلى أن هذه النظرية ووعيا منها بضرورة التدريب واعتقادا منها بأن المنظمة نطاق مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها حيث انه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع كفاءة العمل والإنتاج، فان عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية.<sup>(4)</sup>

لهذا يمكن القول إن نظرية الإدارة العلمية عند تايلور تقوم على الأسس الأربعة التالية:<sup>(5)</sup>

1-تطور حقيقي للإدارة:تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، حيث يؤدي ذلك إلى معرفة مهام كل فرد بدقة، وقد تم العمل على تحسين طرق الأداء في كل مهنة.

2-الاختيار العلمي للعاملين :يأتي ذلك باختيار الفرد بطريقة تناسب العمل، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة السليمة، أي تصميم نظم التدريب وتنمية المستقبل الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2004، ص 56.  
<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط1، مصر، 2003، ص85.  
<sup>3</sup> حنفي محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1998، ص 12.  
<sup>4</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، ط2، الكويت، 1980، ص 65.  
<sup>5</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص56.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وقيام الإدارة بمهام تصميم الوظائف والتعيين ويطلع بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليه.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين:

ومما سبق نستنتج أن تايلور نظر إلى العمال على أنهم مجرد آلة تتلقى الأوامر وما عليهم إلا التنفيذ، وفي نفس الوقت عملية على تنمية قدراتهم المهنية، حتى يتمكنوا من إنجاز المهام المطلوبة منهم بكل فاعلية وبالذقة المطلوبة وفي الوقت المحدد، وبالرغم من هذه المساهمات والإنجازات وغيرها سواء في طريقة العمل والتنظيم وتوظيف الأفراد، يعاب على هذه النظرية تجريد الفرد من مكوناته النفسية واعتبرته آلة يؤدي واجبات محددة دون نقاش.

#### ثانياً- نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد نسمي اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية تطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر في التنظيم، ولذلك نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية بمثابة الدعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة لانتشار أفكار النظريات الكلاسيكية، وقد ركزت العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق اهتمامات النظرية الكلاسيكية<sup>(1)</sup>

اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة والتي أشارت إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين، بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم والمعتقدات والسلوكيات، ولهذا أكد المدخل واهتم بالتنظيم غير الرسمي وعبر عنه بمختلف القيم وأنماط القواعد والسلوكيات التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية، فهذه القواعد تتحدد بصورة عضوية وتلقائية، نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم كما أكد مدخل العلاقات الإنسانية على أن أهداف الأفراد قد تختلف عن الأهداف العامة للمنظمة، ولهذا واجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وإتباع رغباتهم في التكوين والتدريب، وتحملهم مسؤولية العمل وتحقيق أهداف التنظيم، مما يحفز لبذل المزيد من الجهد وتقديم أداء فعال<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مكتب غريب للطباعة والنشر، ط1، مصر، 1992، ص 90.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد، مدرسة الكتب والمطبوعات الجامعية، ط1، سوريا، 2000، ص، 357-358.

وقد ركز التون مايو في نظرياته على ثلاث مسلمات أساسية وضعها، انتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي (1)

1- لا تعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي تؤثر على معنويات الفرد العامل، ومن ثمة على مستوى أدائه.

2- لا يواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية، أي لا تحددها إطارات العمل الرسمية.

3- للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية كما أن الافتراض الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية هو أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل، ويمثل هذا لافتراض نقطة تحول رئيسية في مفهوم التدريب ودوره في تكوين شخصية العامل من خلال تبادل المعارف والخبرات بين جماعات العمل المتفاعلة، ومن خلال التجارب التي قام بها التون مايو وزملاءه استنتجوا متغيرين رئيسيين أثرا على الأفراد العاملين وهما:

**1- العمل الجماعي:** والذي يبني بينهم العلاقات الاجتماعية، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة وأداء مهامهم بكل فعالية.

**2- نمط الإشراف:** وهو نمط الإشراف التعاوني الذي يحسس الأفراد بأهميتهم، من خلال استشارتهم في الكثير من الأمور المتعلقة بكيفية إنجاز العمل (2)

وتؤكد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، وإن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، وبالتالي لا يمكن النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلين كما فعلت النظريات الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأفراد (3)

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، ص 68.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2006، ص 7.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980، ص 59.

ثالثاً-نظرية ديناميكية الجماعة:

أساس هذه النظرية يعتمد على العلاقات والشروط السيكلوجية والديناميكية المتفاعلة، التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً يقوم على القيم المشتركة، وعلى منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة.

\*تقدم هذه النظرية مجموعة من المبادئ يجب اعتمادها عند إعداد البرامج التعليمية التدريسية وأهم هذه المبادئ ما يلي: (1)

- بناء فلسفة مشتركة تحكم المنظمة التي تنتمي إليها الجماعات المختلفة.
  - إشراك المتدربين في تحديد الأهداف التدريبية.
  - وضع خطوط اتصالات-نظم اتصالات-واضحة وثابتة بين الأعلى والأدنى وإتقان مهارات الاتصال
  - إشاعة روح الفريق والمحافظة على المعنويات العالية للجماعة.
  - توفير مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة والتسامح بين المدرب والمتدرب.
  - تقبل وجهات النظر المختلفة والتفاعل معها بموضوعية وعقلانية.
  - العدالة والموضوعية في التعامل مع جميع أفراد المجموعة.
- وحسب هذه النظرية فإن التدريب يحدث عندما تتفاعل العلاقات بين مجموعة من المتدربين، حيث يكون لديهم نفس الاتجاه السيكلوجي وحتى الشخصي وكذا نفس الأهداف والاحتياجات والطموحات للقيام بالتدريب.

وترى هذه النظرية ضرورة مراعاة مسلمتين قبل تصحيح أي برنامج تدريب وهما: (2)

- إعطاء الأهمية الكبرى للطابع الجماعي التشاركي لنجاح التدريب أي إشراك المتدرب في رسم إستراتيجية تدريبية وصياغة الأهداف، تحديد الاحتياجات التدريبية، وقت ومكان التدريب وكذا نوع المدربين.

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 79.

<sup>2</sup> نجم الغزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص110.

- ضرورة خلق جو جماعي بين المتدربين أنفسهم، وبين المتدربين والمدرسين، وهذا قصد نجاح التدريب، وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.

#### رابعاً-نظرية اتخاذ القرار:

من أهم رواد هذه النظرية "هربرت سيمون" الذي قدم تصورا عاما لنظرية تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات الإدارية الرشيدة حيث تناول "سيمون" كيفية بناء التنظيم ووضع الأسلوب الذي تدير عليه عملية العمل، وكيفية تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة عن طريق الاختيار بين البدائل المتاحة لكل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث من الضروري أن يحدد التنظيم لكل شخص نوع من القرارات التي يتعين عليه اتخاذها. (1)

- أهم العناصر التي ركز عليها "سيمون" في نظريته ما يلي:(2)

- 1-إن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام أو عند رسم السياسات العامة له.
- 2-إن وظيفة متخذ القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل، وتقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم.
- 3-إن عمليات الاختيار التي تسبق أداء أي عمل تعني أن الفرد يختار من بين البدائل المتاحة أمامه طريقا معينا للعمل.
- 4-في بعض الحالات تكون عملية الاختيار نتيجة لعملية طويلة من التفكير، وعليه فاتخاذ القرار يكون بتصورها.
- 5-النظر إلى القرار أنه يرمي إلى تحقيق هدف.
- 6-اتخاذ القرارات هي دائما البحث عن حل وسط لأنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تطبيقا تاما. ومن الوسائل الضرورية التي يسهم فيها التنظيم في مساعدة أعضائه على اتخاذ القرارات وسيلتي الاتصالات التي تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم، والتدريب الذي يؤثر على كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل (3)

<sup>1</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص186.

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 187.

<sup>3</sup> لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسن طينة، ص 101.



ولكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه حسب "سيمون" لا بد من أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة في مستويات التنظيم العليا، ويمارس التنظيم أساليب مختلفة من التأثير على أعضائه كاستخدام السلطة، خلق الولاء، القيام بعمليات الاتصالات والتدريب.

#### خامسا: المدخل الكلاسيكي (التقليدي):

بصفة عامة هذا المدخل لا يتعرف بوجود مخاطر أو أزمات إلا بعد حدوثها فعليا وعندما تأخذ أبعاد متعددة، وتترتب عليها نتائج خطيرة بحيث يصبح تجاهلها أمر مستحيلا، وبالتالي فإن هذا المدخل يميل إلى التعامل مع الأزمات من خلال أسلوب الهروب، ومسؤولي هذه المؤسسات عادة لا يسعون إلى التعرف على المجالات والجوانب والمشاكل التي يمكن أن تتحول إلى أزمات في المستقبل، وحتى إن بدت بعض الإشارات الدالة هي احتمالات حدوث أزمات فإنهم يتجاهلون بل وينكرونها.<sup>(1)</sup>

وترجع أسباب تبني هذا الاتجاه أو الموقف في التعامل مع الأزمات لأسباب متعددة منها:<sup>(2)</sup>

- يرى البعض أن مجرد ذكر الأزمات الماضية التي تعرضت لها المؤسسة بعد إفشاء لأسرارها.

- أن تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنظمة يعني صراحة أن المنظمة بها نقائص وعيوب.

- تحديد المخاطر يعني أنهم لا يقومون بواجباتهم على أفضل وجه.

- انخفاض مستويات الكفاءة والخبرات والمهارات لدى المديرين المتبنون لهذا الاتجاه، وعدم حصولهم

على التدريب الكافي مما يحد من قدراتهم على التعامل الفعال مع المخاطر وإدارة الأزمات.

ولعل أهم المشاكل الأخرى التي كانت تواجه هذه المؤسسات التقليدية في تعاملها مع المخاطر والأزمات

هو إدراك مسؤولياتها لحاجة التغيير، غير أنهم يفتقدون لبعض الوسائل والأساليب التي تمكنهم من إحداث

التغيير المطلوب، ولعل السبب في ذلك راجع إلى الجمود البيروقراطي والهيكلية في مؤسساتهم وهو ما

يجعلهم يتمسكون بالوضع القائم وتكون لهم القدرة ولم يكتسبوا المعرفة لإدارة أزماتهم التنظيمية أو

الصناعية وحتى البيئية، حيث أنهم كانوا منشغلين ومهتمين بإدارة أزماتهم الشخصية مثل: الإحباط،

الاكتئاب والإسراف.<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 431.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 432.

<sup>3</sup> سلم بطرس جلدة: الاستراتيجيات لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 36.

سادسا: المدخل الحديث:

حسب هذا المدخل فإن إدارة المخاطر والأزمات لا تقتصر على التعامل على الأزمة حين حدوثها، ولكنها نشاط يسبق ذلك يتضمن العمل على تتبع كيفية نشوء المخاطر ومحاولة السيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أزمة وهذا من خلال اكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ ب بروز مخاطر وأزمات ومن ثم العمل على الإعداد والتخطيط لمواجهةها واستعادة النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها وبالتالي فإن هذا المدخل يقوم على عدم الانتظار حتى حدوث المخاطر وتطورها لحل الأزمة ثم البحث في كيفية التعامل معها، وإنما يقوم على محاولة استطلاع كافة الظروف الداخلية والخارجية في اكتشاف الأخطار للنتبؤ بالأزمات المحتملة ثم البحث في كيفية الاستعداد الأفضل لمواجهة هذه الأخطار حين ظهورها أو حتى محاولة القضاء عليها، لهذا يطلق على هذه المنظمات المستعدة لمواجهة المخاطر والأزمات.(1)

- ويتميز هذا المدخل بخصائص وسمات أهمها:(2)

- أنها أكثر قدرة على مواجهة القلق الناشئ عن الأزمات.

- أنها أكثر قدرة على مواجهة التصرف بعزم في مواجهة الأحداث المتصاعدة.

- ذوي قدرة عاطفية أكثر عمقا مما يجعلهم قادرين عاطفيا وأخلاقيا على تحمل المسؤولية تجاه أنفسهم والعاملين والمنظمة والمجتمع والبيئة.

بصفة عامة تمر معظم المنظمات التي تعمل في ظل هذا المدخل ب 5مراحل أساسية في إدارتها

لمختلف أنواع المخاطر والأزمات وإذا فشلت المنظمة في إدارة أية مرحلة من المراحل فإنها ستعرض لمخاطر وأزمات وتتفاقم أحداثها وأهم هذه المراحل ما يلي:(3)

- مرحلة استكشاف إشارات التحذير:

بما أن لكل المخاطر دلائل وإشارات تحدث قبل وقوعها تدل عليها، فالخطر المفاجئ الذي تتعرض له المنظمة يمر بالعديد من المراحل قبل ظهوره على السطح ولكن لكل مرحلة من هذه المراحل إشارات أو دلائل معينة، ورد فعل المنظمات تجاه هذه الإشارات يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مستقبل المنظمة في علاقاتها مع عملائها والعاملين معها والبيئة المجاورة.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 433.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص 434.

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 439.

- مرحلة الاستعداد والوقاية:

حسب هذه المرحلة يجب أن تتوفر المنظمة على استعدادات وأساليب كافية للوقاية من المخاطر والأزمات واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع مسببات الأزمة قبل وقوعها وهذا ما يؤكد أهمية استكشاف إشارات التحذير.

-مرحلة الاحتواء وتقليل الأضرار:

تتمثل هذه المرحلة في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى بالمنظمة التي لم تتأثر بعد.

- مرحلة التعلم وإعادة التحسن:

يتم في هذه المرحلة تقييم ما تم إنجازه خلال المراحل المختلفة لمواجهة الأزمة واستحداث ما يزيد فاعلية خطط مواجهة الأزمة.

سابعاً: المدخل الإيكولوجي:

يعتمد هذا المدخل في تحليله لإدارة المخاطر والأزمات على المبادئ التالية<sup>(1)</sup>

- يعمل هذا المدخل على الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية والسعي نحو تحقيق الهدف النهائي وهو الاحتياجات الضرورية لإدارة المخاطر والأزمات أو منع حدوثها.
- العمل على إدخال أفكار جديدة تؤثر على الخطط الحالية والمستقبلية للأفراد والمنظمات لمواجهة الأزمات بحيث تتناسب معاً لتطوير في المجالات المختلفة.
- مشاركة الإدارة والعاملين في تحديد المشكلات والاحتياجات في تخطيط وتنفيذ برامج الاستعداد لمواجهة وإدارة المخاطر والأزمات.
- ويهتم المدخل الإيكولوجي بدراسة العناصر المختلفة التي تتسبب في إحداث مخاطر أو أزمات انطلاقاً من العنصر البشري إلى المكون المصنوع إلى المكون الطبيعي.

<sup>1</sup> سليم بطرس جلد: مرجع سابق، ص 31.

هذا الأخير الذي يصعب التنبؤ بحدوثه كالزلازل والفيضانات والأعاصير... الخ، والتي غالبا ما تكون خسائرها كبيرة على الممتلكات المادية والبشرية.

من الضروري أن يعمل المسؤولون على إدارة المخاطر والأزمات على معرفة متغيرات العالم الخارجي وأن يكون لديهم الإدراك والتفسير الصحيح لما يدور فيه ويقترح هذا المدخل ضرورة دمج مفهوم المجمع أو الكيان المستهدف كوحدة في إستراتيجية بحث كلية، يتم تقييم المجتمع ومواده الطبيعية والمادية بانتظام، ويعطي هذا المدخل بيانات فكرية مثل آراء واتجاهات الأفراد<sup>(1)</sup>.

وأهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل هي الوقاية من المخاطر والأزمات قبل حدوث خطر أو أزمة، وبعدها إدارة الأزمة استعدادا لمواجهتها من خلال رصد كل مؤثرات الأزمة والعمل على إدارتها ومع حدوثها وانفجارها وأخيرا المعالجة من خلال معالجة انعكاساتها ومخلفاتها ومحاولة التقليل من أضرارها<sup>(2)</sup>

#### -مجمّل أفكار المدخل الإيكولوجي:

تدور حول فكرة ضرورة مزج العناصر المختلفة المكونة للنظام الإيكولوجي مع بعضها البعض ووضع إجراءات الضرورية من خطط وقائية وإدارة للتعامل مع الخطر ومنع تحويله أو تطوره إلى أزمة يصعب التحكم في انفجارها، فمن خلال الإجراءات الوقائية التي أعدت وسطرت من قبل يتم التحكم بصورة شاملة في الأزمة والسيطرة على نسبة كبيرة من الأخطار والأضرار التي تحدثها.

<sup>1</sup> حسن بزاز: إدارة الأزمات الأمنية بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2001، ص 115.

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدّة: مرجع سابق، ص 48.

### خلاصة

حاولنا في هذا الفصل الاستعانة بمختلف المداخل النظرية التي رأيناها تخدم موضوع دراستنا والتي استعنا بها في عملية التحليل أثناء تطرقنا للجانب الميداني، الأمر الذي أدى بنا إلى تبني هذه المقاربات في بحثنا هذا التعدد توجهات دراسية على حساب زمان ومكان الدراسة والإطار العام الذي يحيط بالظاهرة المدروسة وجعلها كوجه لهم في المعمل الميداني.

## الفصل الثالث: متطلبات البرامج

### الوقائية

تمهيد

أولا: الإدارة

ثانيا: التخطيط

ثالثا: التدريب

رابعا: التنسيق

خامسا: الوقاية

## تمهيد

البرامج الوقائية من أهم مراكز التي تقوم عليها العلاقات العامة فهي نشاط اتصالي منظم وهادف إلى إدارة المؤسسة فيه من الأنشطة طويلة المدى تحتاج إلى التخطيط المستمر وتدريب دائم من أجل تحقيق الأهداف من خلال عملية التنسيق لوضع برامج وقائية فعالة ومدروسة وتنفيذها بأفضل الوسائل الاتصالية. من خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على متطلبات البرامج الوقائية للعلاقات العامة عن المراحل التي يتم الاعتماد عليها في إعداد برنامج وقائي من طرف الإدارة، وكذا نشير إلى أهمية التخطيط وكذا فعالية التدريب في المؤسسة وكذا دور التنسيق كل هذه المتطلبات تساهم في تحقيق نتائج إيجابية من هذه البرامج.

\***تعريف البرامج الوقائية:** هي برامج مبنية على دراسات تهدف إلى غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية مع المؤسسة وجماهيرها المختلفة وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح، فالبرامج الوقائية في العلاقات العامة برامج طويلة المدى ذات أهداف محددة تحديداً بعيداً وتستهدف الفهم المشترك هذا ما يعني أنها تتسم بالاستمرارية (1)

أولاً-الإدارة:

1-تعريفها:

1-1- لغة: "مشتقة من الكلمة اللاتينية Administre ومعناها أداء الخدمة للآخرين، بينما يسود في

الأدبيات الحديثة للتنظيم كلمة منجمنت، وهي للدلالة على البعد الاجتماعي والإنساني للإدارة". (2)

1-2- اصطلاحاً: عرف تايلور الإدارة بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل على أحسن طريقة وأقلها تكليفاً (3)

- وعرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها: "العملية الخاصة بتنفيذ مهمات لغرض معين والإشراف عليه" (4)

2- أهمية الإدارة: تبرز أهميتها من خلال ما يلي:

- الإدارة وسيلة المجتمع في تحقيق أهدافه وطموحاته، وذلك من خلال ممارسته لعملية التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة.

- تدريب الموظفين من أجل إكسابهم للمعارف والمهارات مما يمكنهم من التكيف إزاء أي موقف أو تغيير مفاجئ. (5)

- لها أهمية في مواجهة العوامل البيئية المختلفة والتغيرات التي تطرأ عليها

- لها أهمية في تطوير عناصر الإدارة وتدريب العاملين وتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج.

<sup>1</sup> منير محمد حجاب، سحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة-المدخل الإداري-دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 158.

<sup>2</sup> أحمد خاطر، كشك محمد بهجت: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999، ص 116.

<sup>3</sup> سامي محمد هشام حرير: المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 15.

<sup>4</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2011، ص 17.

<sup>5</sup> علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 20.



- تحقيق الاستقرار من خلال التطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.<sup>(1)</sup>

### 3- خصائص الإدارة: تتميز بما يلي.

- تشابك وترابط الوظائف الإدارية لأنها كيان متكامل من كيان أكبر يضم كل الوظائف.
  - عمومية الوظائف الإدارية، أي أنها تؤدي جميع أنواع المنظمات على اختلاف أنشطتها و أهدافها.<sup>(2)</sup>
  - جماعية وهذا يعني أن أعمالها أنشطتها تنفذ وتنجز بشكل جماعي.
  - أنها عملية تركز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية وهذه المبادئ مستنبطة من النظريات.
  - أنها عمل إنساني ويعني أن المحيط الإداري يسوده علاقات إنسانية واجتماعية بين جماعات العمل.<sup>(3)</sup>
- 4-وظائف الإدارة: تمارس الإدارة مهما كان نوعها مجموعة من الوظائف منها:<sup>(4)</sup>

- التخطيط: وهو وظيفة إدارية لوضع الأهداف والمعايير وسبل الوصول إليها، وهي مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.

- التنظيم: وهي الوظيفة المسؤولة عن تحديد المهام التي ينبغي أن تؤدي ومن سيؤديها.

- التوجيه: تهتم بتوجيه العنصر البشري من خلال عمليات القيادة والتحفيز والاتصال.

- القيادة: وظيفة مسؤولة عن تحفيز العاملين وتوجيه أنشطة الآخرين واختيار أكثر قنوات الاتصال فعالية.

- الرقابة: تهتم بفعالية النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية أو لتصحيح الأخطاء إن وجدت حتى يتحقق الهدف المنشود.<sup>(5)</sup>

- التنسيق: بما أن تقسيم العمل يعتبر من أهم مبادئ التنظيم، وبما أن هناك احتمال حدوث تكرار أو

تضارب بين أهداف وجهود الإدارات المختلفة، لذلك يعتبر التنسيق بين أنشطتها من الأمور الضرورية.<sup>(1)</sup>

الضرورية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 16.

<sup>2</sup> احمد طلحة عثمان: إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية من منظور استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص، 23-24.

<sup>3</sup> علي عزاني وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 18.

<sup>4</sup> عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص6.

<sup>5</sup> عادل حسن: الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2006، ص 37.

5- أهداف الإدارة:

يمكن تلخيص أهداف الإدارة كما يلي: (2)

- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروع على اختلاف أنواعها.
- استخدام عوامل الإنتاج المادية والبشرية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج وبأقل تكاليف ممكنة.
- الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.
- تحديد الاحتياجات من المعلومات ومصادرها وجمع البيانات المطلوبة للجماعة وتحليلها وتصنيفها على مراعاة تطورها دورياً.
- توثيق المعلومات وحفظها ومتابعة ما يطرأ عليها من متغيرات بما يجعلها سهلة الاسترجاع.
- تنمية ونشر الوعي الإحصائي على مختلف المستويات. (3)

**6-مهارات الإدارة:** هناك ثلاث أنواع من المهارات التي تعتبر ضرورية لنجاح المدير وهذه المهارات هي: (4)

- 6-1-مهارات فنية:** وتشمل استعمال معرفة متخصصة وخبرة في تنفيذ أعمال ذات علاقة بأساليب وإجراءات فنية ومن الأمثلة على هذا النوع: برمجة الحاسوب والمحاسبة، وغالباً ما تتطلب هذه المهارات القيام بعمل يتعلق بأهداف مادية.
- 6-2-المهارات الإنسانية:** هي المهارات التي تعزز التعاون ضمن الفريق الذي يتم العمل معه والمهارات الإنسانية تتعلق بالعمل مع مختلف الاتجاهات السلوكية، أي أنها تتعلق بالعمل مع العنصر البشري ذو الطبيعة الإنسانية.

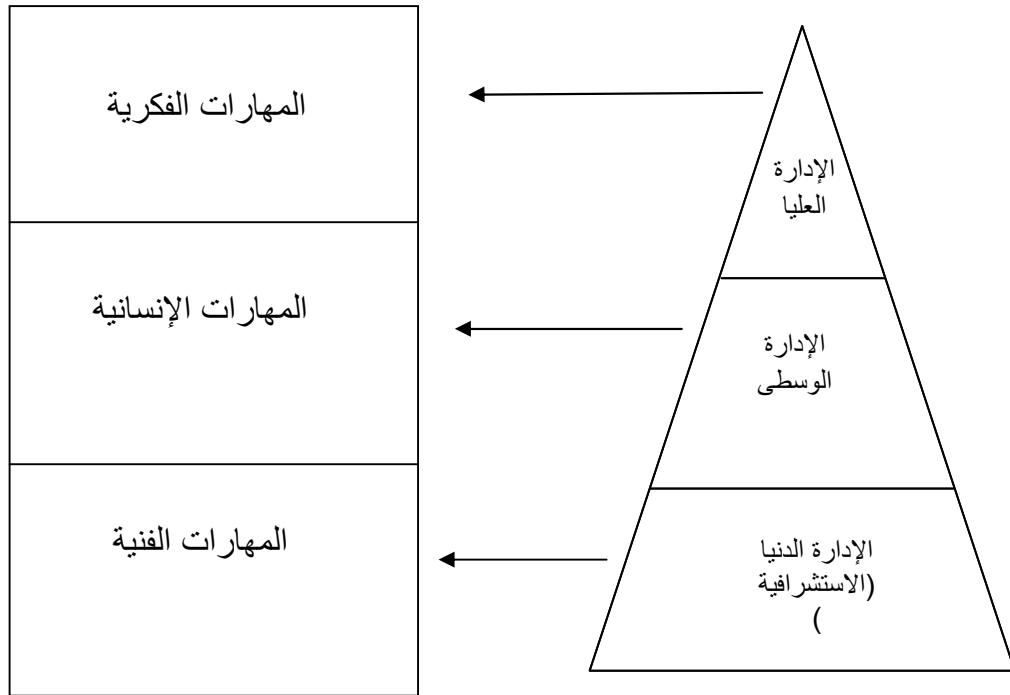
<sup>1</sup> علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008، ص 28.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المنهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> سعيد محمد إكرام: أهداف الإدارة 13:13h، 13-02-2018، <http://old.jazanee.edu.sa>.

<sup>4</sup> علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007، ص 18.

3-6-المهارات الفكرية: وتشمل القدرة على رؤية المنظمة ككل، إن المدير الذي لديه مهارات التفكير يكون قادرا على فهم كيف تعتمد وظائف المنظمة المختلفة الواحدة على الأخرى وكيف ترتبط المنظمة ببيئتها، وكيف يؤثر التغيير في أحد أجزاء المنظمة على الالتزام الكلي للمنشأة.



المصدر: علي عباس أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص ، 18-19.

#### ثانياً-التخطيط:

**1-تعريفه:** التخطيط هو نشاط أساسي، حيث تقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة التي تعمل على مساعدة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 121.

فالتخطيط قد أصبح عاملا في جعل أهداف المؤسسة تحت المجهر واضحة للمستخدمين ويعملون لأجل تحقيقها فمن واقع التجربة فان المؤسسات التي تعتمد على مبدأ التخطيط في إدارتها وأنشطتها استطاعت أن تتجح أكثر من غيرها. (1)

## 2- أهمية التخطيط:

- التخطيط يسهل عملية الرقابة لأنها ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطط الموضوعية وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها، ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه. (2)
- يساعد التخطيط في حقن الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد. (3)
- التخطيط يبقي المنظمة وأعضائها في الإطار الصحيح.
- الخطة نقطة ارتكاز لتقييم أداء المنظمة.
- التخطيط يوفر تقهما مشتركا داخل المؤسسة حول الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق تلك الإنجازات.
- التخطيط يساعد على تحديد الأولويات. (4)

## 3- أهداف التخطيط:

يعتمد التخطيط للعلاقات العامة على الأهداف التي يصفها خبير العلاقات العامة نصب عينيه، وهناك هدفان ورئيسيان للتخطيط هما: (5)

<sup>1</sup> صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2011، ص 221.

<sup>2</sup> بشير العلق: تنمية المهارات الشراعية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 123.

<sup>4</sup> فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001، ص 204.

<sup>5</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، دار الكتب والوظائف القومية، ط6، 2014، ص145.

**الهدف الأول:** تحسين العلاقات وتيسير سبل الاتصال بين ثلاث مجموعات رئيسية هي المستهلكون، أصحاب رؤوس الأموال، ثم العاملون في المؤسسة وضمان حسن العلاقات العامة بيم المجموعات الثلاث، وهو أمر بالغ الأهمية في أي مؤسسة.

**الهدف الثاني:** هو الترويج لسلعة أو إنتاج جمهور المستهلكين في عالم اشتدت فيه المنافسة يوماً بعد يوم.

#### 4- مبادئ التخطيط: نذكر ما يلي:

- مبدأ أولوية التخطيط: المقصود بهذا المبدأ هو أن التخطيط يأتي دائماً قبل وظائف الإدارة لأخرى من تنظيم ورقابة وغيره.<sup>(1)</sup>

- مبدأ الواقعية: أي وضع الخطط على أساس التقدير الواقعي والحقيقي للموارد والحاجات والأهداف وللصفات المستهدفة.

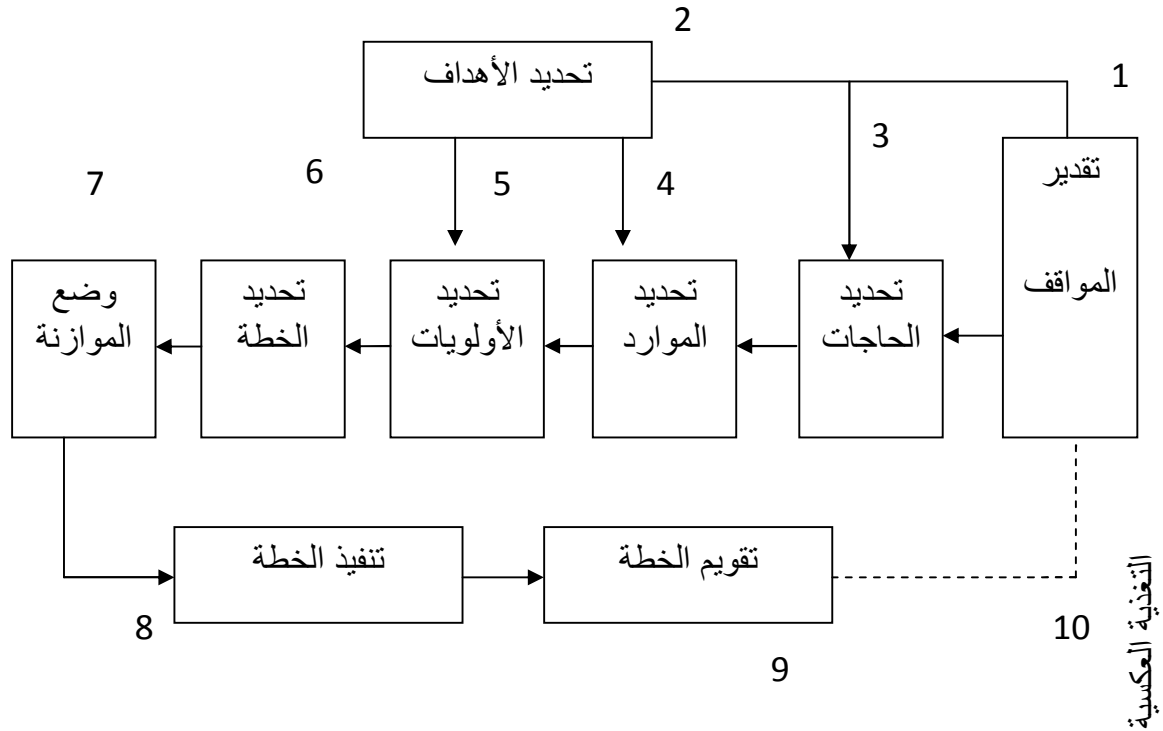
- مبدأ التكامل: أي أن جميع الأنشطة والجهود تتكامل وتتعاون في عملية التخطيط تم في تنفيذها بعد ذلك، كما يراعى أن تتكامل الخطة التكتيكية مع الخطة الإستراتيجية.

- مبدأ الشمول: أن تكون الخطة شاملة لجميع إدارات المنظمة وفروعها.

- مبدأ المرونة: فالتخطيط يركز على عملية التنبؤ بالمستقبل ومن ثمة فهو احتمالي ويقوم على افتراضات وليس على حقائق ثابتة، ولهذا يجب أن تتصف عملية التخطيط بالمرونة بحيث تراعى إمكانية التعديل لمواجهة أية احتمالات طارئة أو مفاجئة.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر: التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، د ط، 2012، ص153.

<sup>2</sup> جمال الدين العويصات: مبدأ الإدارة، دار هومه، ط2، الجزائر، 2009، ص 52.



المصدر: مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص171.

أنواع التخطيط: هناك نوعان من التخطيط هما:

1-التخطيط على أساس الهدف المطلوب تحقيقه: وينقسم إلى:

أ-**التخطيط الوقائي**: وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علامة ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح.

ب-**التخطيط العلاجي**: ويسمى أيضا التخطيط للزمات فهو تخطيط يتسم بالحركة، ويقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ.<sup>(1)</sup>

ويتصف بالسرعة والحزم وهذا ما يتطلب نوعا من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المنظمة وأنواع الأخطاء التي يتوقع حدوثها.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> فهمي محمد العدوي: مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup> على كنعان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2015، ص 49.

## 2-التخطيط على أساس الزمن: هناك 3أنواع:<sup>(1)</sup>

أ-تخطيط طويل الأمد: يغطي هذا النوع مدة زمنية طويلة يصعب تحديدها، وقد تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعتها، نشاطها، وغالبا ما تغطي فترة ما بين 3-5 سنوات وكلما طالت المدة زادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة، وبشكل عام يشمل التخطيط طويل الأمد على أهداف عامة ولا يتناول التفاصيل.

ب-تخطيط متوسط المدى: يغطي فترة زمنية ليست طويلة ولا قصيرة قد تمتد من سنة إلى 3 سنوات وعادة ما توضع الخطة المتوسطة المدى استنادا للخطة الطويلة المدى وتشتمل على تفاصيل أكثر.

ج-تخطيط قصير المدى: يغطي فترة تمتد من شهور إلى سنة، وتشكل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط.

### ثالثا-التدريب:

1-تعريفه: التدريب " هو نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاءة سواء بالتعليم أو الممارسة"<sup>(2)</sup>

كما عرف أيضا بأنه: " عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة مما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة وإنتاجية عالية"<sup>(3)</sup>

2-أهمية التدريب: تتمثل أهمية التدريب فيما يلي:

- الأهمية بالنسبة للمنظمة من حيث تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة وإزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء.

<sup>1</sup> حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص 166.

<sup>2</sup> نجم الغزاوي: جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 19.

<sup>3</sup> حسن احمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2007، ص 14.

- الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين بحيث يساهم التدريب في تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية لدى العاملين تجاه المهام التي يكلفون بها (1)، بما يعمل على الانتظام بها في مكان العمل (2)
- كما تتضح أهمية التدريب من خلال تشكيل فرق عمل قادرة على صنع واتخاذ القرارات، وإجراء الاتصالات خاصة وقت الأزمات. (3)
- 3- مبادئ التدريب:** من أهمها ما يلي: (4)
- **مبدأ الاستمرارية:** أي ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال المعارف أو المهارات التي يتم تدريب المتدربين عليها.
- **مبدأ التدرج:** يجب أن يتدرج القائم أو المكلف بالتدريب في تقديم المادة التدريبية.
- **مبدأ التكامل:** يقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والعملية في كل خطوات العملية التدريبية.
- **مبدأ الشمول:** ويعني أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المستويات والتخصصات الوظيفية بالمنظمة لتحقيق الأهداف.
- كما يوجد أيضا:
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة.
- **المنطوق:** يتم بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- **مبدأ الإمكانية:** أي أن كل شيء قابل للتعليم. (5)
- 4- أهداف التدريب:** للتدريب أهداف عديدة تستطيع المؤسسات الحكومية الاستفادة منها ومن بين هذه الأهداف ما يلي: (6)
- زيادة الإنتاج.

<sup>1</sup> عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسة إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الأردن، ط1، 2007، ص 192.

<sup>2</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر، 2002، ص22.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة العملية التطبيقية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص59.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص ، 110-112.

<sup>5</sup> عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص54.

<sup>6</sup> حاتم زينل: الاحتياجات التدريبية وأهميتها في تدريب الموارد البشرية، دار المنشورات، د ط، القاهرة، 2003، ص 198.



- رفع الروح المعنوية.

- قلة الإشراف

- الاقتصاد في الإنفاق.

- قلة في دوران العمل.

#### 5-مجالات التدريب: يشمل التدريب على ما يلي:<sup>(1)</sup>

- المعرفة -Knowledge: مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

- المهارات-Skills: عبارة عن أي تصرف أو عمل مادي يقوم به الشخص المتدرب من تشغيل للحاسب الآلي.

- الأساليب: ويقصد بها التطبيق للمعرفة أو المهارات في موقف ديناميكي بمعنى طريق التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة.

- الاتجاهات: وهي التي يمكن تعديلها أو تغييرها والمعنى أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على السلوك الذي يمكن تعديله.

- الخبرة: ناتجة عن الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن.

#### 6-أنواع التدريب: يمكن تصنيف التدريب إلى الأنواع التالية:<sup>(2)</sup>

أ-من حيث الزمان: ويشمل التدريب الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كل من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل.

- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل، التدريب خارج العمل.

ب-من حيث المكان: ويشمل:

- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل.

<sup>1</sup> بسام يحيى: الخيار الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن 2005، ص 120.

<sup>2</sup> يعقوب محمد: التدريب أثناء الخدمة المفهوم والأهمية، المعهد العربي للتخطيط في الكويت، 2002، ص 105.

- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل.

ج- من حيث الهدف: ويشمل هذا النوع:

- التدريب لتجديد المعلومات.

- التدريب السلوكي.

- التدريب للترقية.

رابعا-التنسيق:

1-تعريفه: يعرف التنسيق على أنه: "عملية تحقيق التكامل بين أهداف وأنشطة الوحدات المستقلة والإدارات من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة." (1)

- كما يعرف التنسيق بأنه: "تنظيم الجهود الجماعية بغرض توحيدها وتوجيهها نحو تحقيق الهدف". (2)

2-أهمية التنسيق: تتبع أهمية التنسيق من الأمور التالية: (3)

- أهمية تضافر الجهود بالمشروع أو المنظمة لتحقيق الهدف المنشود.

- يعتبر التنسيق مساعدا للوظائف الإدارية. (التخطيط والتنظيم).

- التنسيق يعمل على جعل الخطة أكثر معنى وأقوى ترابط والتنفيذ أقل تكلفة في الوقت والجهد والمال.

- يؤدي كذلك إلى الربط بين أعمال المنظمات الإدارية نفسها وبين المؤسسات السياسية في الدولة بجانب أهمية ربط أجزاء المنظمة بالداخل.

- التنسيق يؤدي لتحقيق أفضل النتائج وذلك بإيجاد الترابط بين الأفراد ومنع التضارب والازدواجية.

3-أهداف التنسيق: يمكن تناول أهداف التنسيق من خلال ما يلي: (4)

- التوفيق بين الجهود المختلفة بالتنظيم بهدف توجيهها نحو تحقيق الهدف المطلوب تحقيقه.

<sup>1</sup>Hughc.willmott, 2001, "The structuring of organizational structures : A note, «administrative sciencequarterly, pp ; 470-474.

<sup>2</sup> بشير العلاق، قحطان العبدلي: إدارة التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ، 95-89.

<sup>3</sup>Thomas a. Stewart, 2006,"The serch for the organization of tomorrow, fortune, pp, 92-98.

<sup>4</sup> فريد زيارة: المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، ط5، إربد-الأردن، 2005، ص 267-250.

- منع التعارض في الاختصاصات بحيث لا يكون هناك تعارض في الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة.

- منع الازدواج في الأنشطة الإدارية كتعدد المنظمات الإدارية التي تقوم على تحقيق هدف واحد.

منع المنافسة واتجاه نوع من التوفيق بين احتياجات المنظمة من المواد الأولية أو العمالة.

- التنسيق الإداري يعمل على تجنب الصراعات وتفاذي التكرار.

- يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهود والنفقات.

#### 4- خصائص التنسيق:

-ضمان ولاء الأفراد للتنظيم ولأهداف المنظمة.

-القضاء على الانعزالية والانفصالية بين الأقسام المخصصة وضمان تعاونها.

-يضمن التنسيق بين كل أجزاء التنظيم.<sup>(1)</sup>

-يجب أن يكون التنسيق عمل متصل ومستمر.

-أن يتضمن العلاقات العامة الخارجية للتنظيم.<sup>(2)</sup>

عناصر ومقومات التنسيق، يقوم التنسيق على ما يلي:<sup>(3)</sup>

أ-توجيه وتوحيد الجهود.

ب-تحديد الوقت المطلوب للعمل.

ج-تحديد كمية وتوعية العمل المطلوب أدائه من كل قسم أو وحدة أو عنصر بشري.

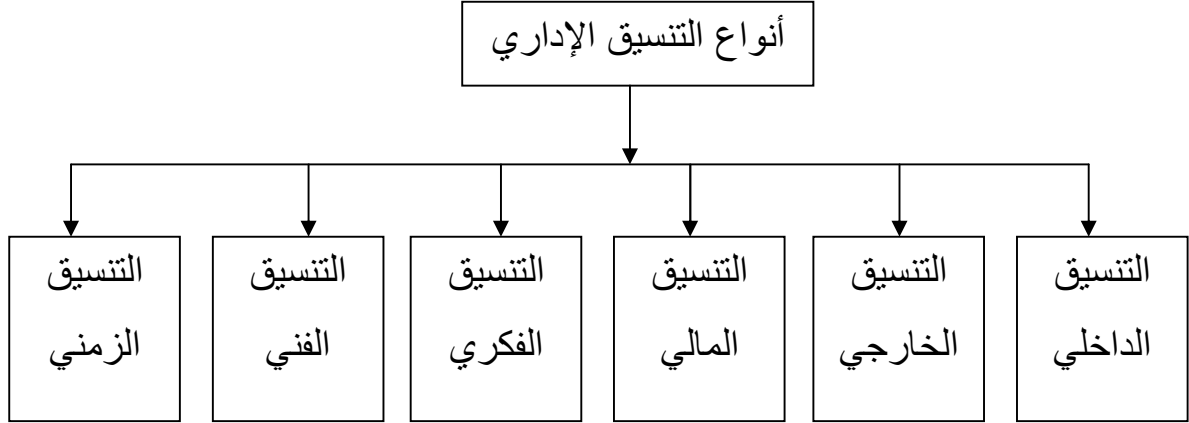
د-تحديد الشكل الذي يسير على نهجه العمل.

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، د ط، مصر، 2007، ص، 234-250.

<sup>2</sup> خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص، 89-97.

<sup>3</sup>Gareth Jones, 2003, Organisation theory; 2nd,ed, new York, Addison Wesley, pp, 69-74.

6-أنواع التنسيق:



المصدر: علي فلاح الزعبي عبد الوهاب بريكة: مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص 233.

خامسا الوقاية:

1 - لغة: من وقى : وقاه الله واقيا ووقاية : صانه.

-وقيت الشيء أقيه إذا صنته وسترته من الأذى

- ووقاه ما يكره ووقاه حماه منه والتخفيف أعلى.

- الوقاية هي الترجمة للمصطلحين الفرنسيين *prévention* و *préventions* . الانجليزي . جميع القواميس والمعاجم ثنائية وثلاثية اللغات.<sup>1</sup>

-2: الوقاية اصطلاحا:

عمل صحي الغرض منه تفادي ظهور أو تفاقم مشكل صحي، ولأنك باستخدام تدابير في تناول الحماية أو الضرر.<sup>2</sup>

- هي كل التدابير والإجراءات والأعمال والخطط التي تهدف إلى الحيلولة دون توفر عوامل أو ظروف من شأنها أن تؤدي إلى وقوع فعل ضار، فالوقاية من الجريمة مثلا تعني كل ما تتخذه الدولة والمجتمع من تدابير وبرامج واستراتيجيات .

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد الخامس عشر ، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان 1956 .  
جمال منجل: الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، جامعة باجي مختار ، عنابة 2010.<sup>2</sup>

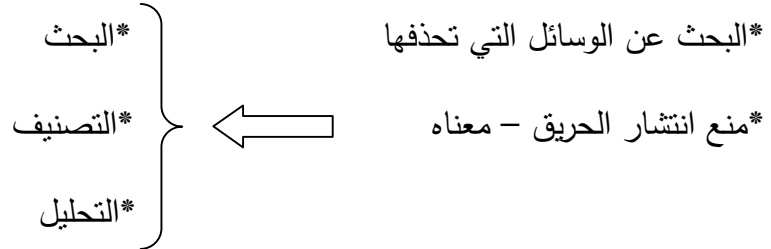
-الوقاية هي مجموعة التدابير المتخذة لحذف أو تحديد الأخطار .

### التعريف الإجرائي للوقاية:

هي مجموعة من التدابير الغرض منها تفادي ظهور أعراض مشاكل سواء كانت متعلقة بالفرد المؤسسات، المجتمع ككل بهدف حماية الممتلكات من الأضرار والمخاطر التي تهدد الفرد أو المجتمع. الهدف العام للوقاية :هو استدراك ظهور الحريق و انتشاره قبل حدوثه ،وهذا يعود عمليا إلى حذف جميع أسباب حدوثه و انتشاره

استدراك ظهور الحريق

\*تحليل الأسباب التي تنتجها



مختلف أسباب الانتشار وأخذ جميع المقاييس اللازمة لحذفها والمشاكل التي تدرس هي:

1-منع ظهور الحريق:

\*معرفة مصادر الطاقة وأسباب الحريق.

\*الحماية ضد مصادر الحرارة.

\*تنظيم المواد القابلة للاشتعال (الخطيرة).

2-منع انتشار الكارثة:

\*عزل العمارات (البنائيات).

\*إقامة الحواجز.

\*اتجاه فتح الأبواب.

3-إنقاذ الأشخاص من خطر الحريق: ويكون ذلك بفضل المقاييس والاحتياطات التالية:

\*ألا تتحصر بالازدحام (تنظيم المسالك الداخلية).

\*ألا تحصر في الطوابق (تنظيم المدرجات عن ملجأ الدخان).

\*أن تستطيع الحصول على المخارج بسهولة (تنظيم المخارج بعدد كافي).

4-اجتتاب الفرع:

\*الإضاءة الأمنية.

لكي نحقق المقاييس المذكورة أعلاه يجب الإضاءة الأمنية.

5-اجتتاب تصريف الدخان:

\*التهوية.

\*تصريف الدخان

\*فتحات دخول الهواء.

6-وقاية الغير.

7-وقاية الممتلكات<sup>(1)</sup>.

\*يتمثل الدور الوقائي في ما يلي:

1-يتدخل في اطار تسليم رخصة البناء (دراسة على المخطط).

2-يقوم بزيارات تقنية لبنايات في طريق الانجاز.

3-يقوم بزيارات استقبال مؤقتة أو نهائية متعلقة بالمؤسسات المستقبلية للجمهور.

4-يقوم بزيارات مطابقة عند نهاية المشروع.

5-الضابط الوقائي مكلف بالقيام بزيارات وقائية في المؤسسات المستقبلية للجمهور، ذات الطابع الصناعي

أو التجاري.

6-الضابط الوقائي يكون تابع للجنة الوقائية الولائية.

<sup>(1)</sup> مديرية الحماية المدنية: المكون النقيب حباش م.ص، بطاقة بيدخوجية عن الوقاية

7- هو مرشد المعماريين في اطار تنظيم وتجهيز الوسائل المقاومة ضد الحريق، ولكل مشروع في الانجاز او تحويله.

8- هو مرشد الوالي على المشاكل المتعلقة بالأمن.

9- مكلف كذلك بإحصائيات الأخطار ونقاط المياه الموجودة على مستوى دائرته وتهيئته لمخطط الدفاع ضد الحريق.

10- الضابط الوقائي مكلف على مستوى مكتب الوقاية بتحضير مخططات الدفاع المتعلقة بالمؤسسات المصنفة (مخطط البلدية، مخطط المؤسسات... الخ).

\*مميزات الوقائي:

يجب أن يكون ذو خبرة عالية في لعماله وذو معرفة انسانية بسلوكية، وقياس وذكاء، وهذا ليكتسب ثقة المواطنين، وبدونها المقاييس والاحتياطات لا تكون فعالة<sup>(1)</sup>.

**برنامج وقائي مقترح لمنع وتقليل الخسائر في القطاع الصناعي:**

- إنَّ أهم النقاط التي يمكن أن نجدها في هذا البرنامج المقترح هي:

1- قيام الأجهزة المختصة في إدارة الخطر بالتعاون والعمل مع مجموعة من المهندسين والمعماريين في تخطيط بناء جيد للحصول على أعلى درجة من الأمان وفق تصميمات هندسية ملائمة لطبيعة العمل وظروفه.

2- تخطيط موقع العمل تخطيطاً أمثل بحيث ترتب الآلات والمعدات ترتيباً يسهل الوصول إليها في حالة حدوث حادث.

3- وجوب توفر الخبرة في الحالة وتنفيذ الأعمال والمشاريع وإتباع الأسس السليمة في تنفيذ الأعمال.

4- تشغيل واستخدام الأيدي العاملة الكفوة والمدربة على إنجاز الأعمال.

5- توفر المعدات والآلات وأجهزة الإطفاء المناسبة في كافة أرجاء المنظمة أو الصنع مع وجود منظومات الإطفاء الأوتوماتكية وكذلك أجهزة التحذير المنبهة التي تعطي التحذير المناسب عند وقوع الخطر مباشرة.

6- التأكد من ضرورة توفر أجهزة الوقاية الشخصية للعمال والتي تهدف إلى حماية العامل من التأثيرات السلبية الناتجة عن العمل وبسبب من أسباب ومن الضروري التأكيد على العاملين

<sup>(1)</sup> مديرية الحماية المدنية: المكون النقيب حباش، بطاقة بيداغوجية حول موضوع، الدور الوقائي.

- باستعمال هذه الأجهزة وحسب هذه الأجهزة وحسب طبيعة العمل حرصا عليهم من الحوادث كما يجب محاسبة المخالفين لا حوادث السلامة هذه.
- 7- وجود الكادر المدرب على أعمال الوقاية من إطفاء الحرائق والأخطار المختلفة والحوادث الصناعية.
- 8- نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال الدورات التدريبية والندوات والملصقات الجدارية المصورة التي تعكس الأسلوب الصحيح لإنجاز العمل مع وضع تعليمات وشروط الوقاية في مختلف أرجاء المنظمة، أو المصنع كما يفترض أن تكون وفق أسلوب سهل الفهم.
- 9- قيام مسؤول البرامج والأنشطة الوقائية في المصنع بجولات تفتيشية أثناء العمل وبعد انتهائه للتأكد من سلامة وحسن سير الأمور بغية تفادي المخاطر التي قد تحدث.
- 10- الفحص الطبي أو الدوري للعاملين للتخلص والوقاية ومراقبة الأمراض المهنية التي يمكن أن تحدث.
- 11- ضرورة إشعار الإدارة العليا للمنظمة أو المصنع بأي حادث يقع مهما كان طفيفا.
- 12- ملاحظة الوضع والتخصصات المالية للأزمة لتنفيذ ما ورد في البرنامج الوقائي.
- 13- الرقبة والمتابعة والتقييم المستمر للبرنامج الوقائي من خلال الجولات الميدانية المستمرة والملاحظات والتقارير المختلفة عن العمل، إنَّ توزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات يشكل بوضوح عامل أساسي في نجاح هذا البرنامج<sup>(1)</sup>.

(1) علوان طلال ناظم: الأخطار الإضافية في التأمين من الحريق، بحث مقدّم إلى جامعة بغداد للحصول على شهادة دبلوم العالي في

إدارة التأمين 1978، ص 10.



## خلاصة:

من خلال هذا الفصل تبين لنا أهمية البرامج الوقائية للعلاقات العامة في المؤسسة في إعداد برنامج وقائي يقوم على مراحل عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها. أصبحت هذه البرامج حاجة ملحة وضرورية للمؤسسات في كل المجالات حسب كل الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة وتفرضها التطورات. وذلك من خلال التطوير الوقائي تدريب الموظفين للاستعداد لكل طارئ وأهمية التنسيق بين مختلف الجهات لإنجاح هذه البرامج.

# الفصل الرابع: الأزمة بين الماهية واليات إدارتها

تمهيد

أولاً: الأزمة

1: أسباب نشوئها

2: مراحلها

3: أبعادها

4: خصائصها

5: أنواعها

6: مزاياها وفوائدها

ثانياً: إدارة الأزمات.

1: مراحلها

2: أساليبها

3: أهدافها

4: مبادئها

5: إجراءات الوقاية من الأزمات

6: معيقاتها

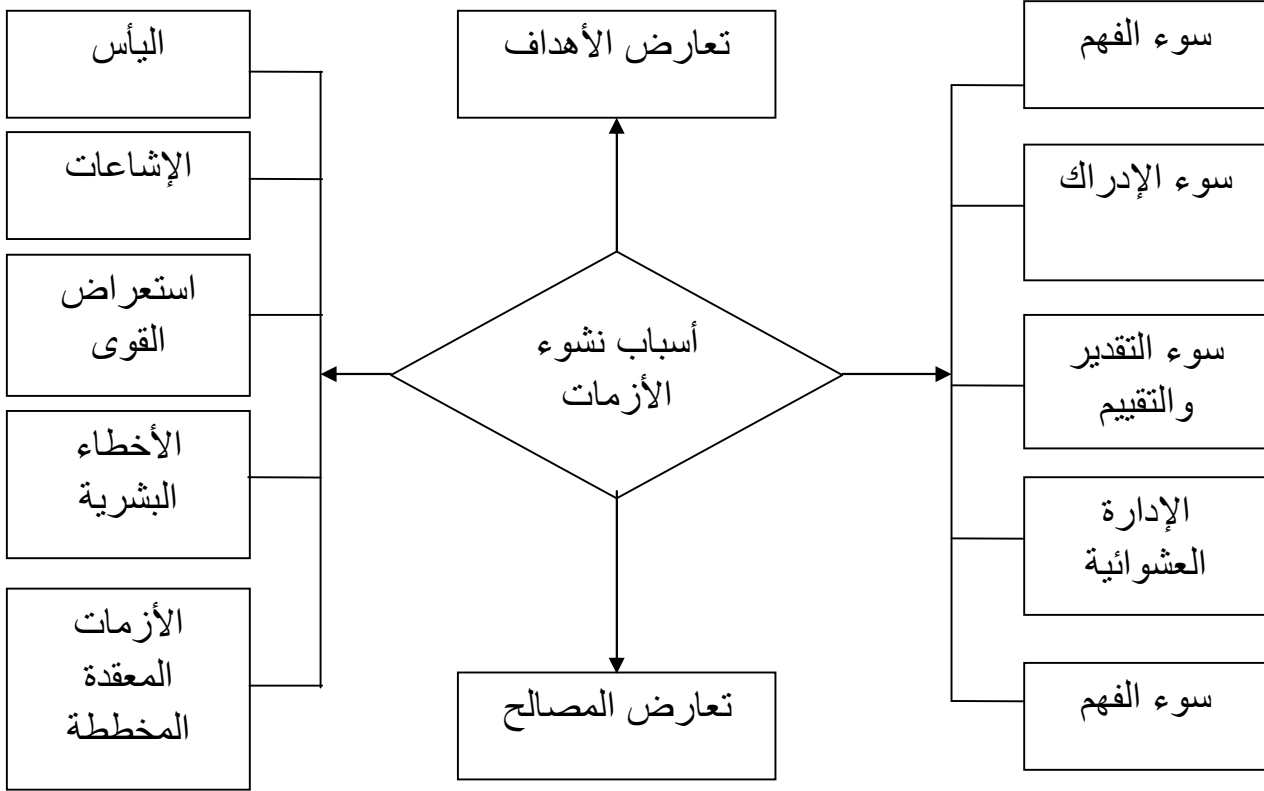
خلاصة الفصل.

## تمهيد

في الوقت الراهن تعد الأزمات حقيقة واقعية لا يمكن إنكارها والهروب منها يعني الفشل وعدم المقدرة، وهذا ما جعل المؤسسات تبحث عن الأساليب المناسبة للتعامل معها محاولة والتغلب عليها في حالة حدوثها وهذا ما يسمى بإدارة الأزمات التي تعمل على مواجهة مواقف الأحداث التي لم يتم لتخطيط لها مسبقا من أجل الاستعداد لموقف مستقبلي محتمل بناء على ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى عنصرين أساسيين كان الأول منها عبارة عن مدخل نظري للأزمات تناولنا فيها أسباب نشوؤها مراحل تطورها ، أبعادها، خصائصها، أنواعها وأخيرا الأزمات أما العنصر الثاني فتطرقنا فيه إلى إدارة الأزمات ويتكون من مراحل وأساليب إدارة الأزمات أهدافها، مبادئها، معوقات إدارة الأزمات، وإجراءات الوقاية من الأزمات.

أولاً-الأزمة:

1-أسباب نشوء الأزمات:



المصدر: الخضيرى محسن أحمد: إدارة الأزمات، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، طر، القاهرة، 2002، ص 66.

2-مراحل الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري.

ويرى الخضيرى أن هناك 05 مراحل رئيسية لتطور الأزمة وهي:<sup>(1)</sup>

1-مرحلة الميلاد: تتصف هذه المرحلة بالاحتكاك والشعور بالقلق من شيء ما يلوح في الأفق وينتج هذا الشعور ببعض بوادر الأزمات سواء حدسي أو عفوي.

<sup>1</sup> محمد رشيدى الحملاوي: إدارة الأزمات (محلّية وعالمية) مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص53.

2-مرحلة النمو والانتعاش: من صفاتها الاستمرار المتواصل والمتراكم وبتضاعف التأثير ويزيد القلق لدى الأفراد أو الهيئات من مدهامة الأزمات.

3-نضج الأزمة: فيها يتم التصادم كنتيجة حتمية لعدم مواجهة بوادر الأزمة التي كانت سائدة في المرحلتين السابقتين حيث تكون النتائج مدمرة.

4-انحسار الأزمة: يسود هذه المرحلة التدهور والتلاشي وتفقد الأزمة قوة دفعها بعد أن حققت أهدافها ولو جزئية.

5-اختفاء الأزمة: فيها تكون الأزمة قد تمكنت من التدمير البنوي من أبنيتها الذاتية من طرف القيادات المشرفة ويكون الفرد أو الأفراد قد تعافوا وأصبحوا عناصر أساسية فعالة تشرف على بناء البنية التحتية وتصحيح المسار<sup>(1)</sup>

### 3-أبعاد الأزمات:

تتميز الأزمات بعدة أبعاد نذكر منها:

البعد الأول: مسببات الأزمة: وتنتج عن

- أعمال معادية موجهة من الخارج قد تكون لفظية أو مادية.

- متغيرات خارجية موجهة ومؤثرة وقد تكون في شكل أعمال عسكرية غير موجهة أو شكل سياسي.

- أعمال عدائية داخلية وقد تكون قولاً أو فعلاً.

البعد الثاني: ثقل الأزمة.

يقاس بمدى تهديدها للقيم الأساسية للدولة.<sup>(2)</sup>

البعد الثالث: بعد موضوعي: يعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو

اقتصادية، أم خليط من كل نوع أو أكثر من تلك الأنواع.

- البعد الرابع: بعد تأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.

<sup>1</sup> الأعرجي عصام حسين: إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، دراسة مسحية في المصارف الأردنية، الإدارة العامة، مجلد39، العدد1، عمان، افريل 1999، ص116.

<sup>2</sup> محمد ناصر مهنا: إدارة الأزمات قراءة في المنهج مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص، 254-255.

- البعد الخامس: البعد البشري: يتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشغلهم الأزمة ونوعياتهم.
- البعد السادس: البعد البيئي: التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.
- ويمكن إضافة أبعاد أخرى لإدارة الأزمات كالإنذار المبكر وغرفة عمليات الأزمة، بالإضافة إلى وضوح الرؤيا والاستخدام الأمثل للموارد، إيجاد البدائل توفر المعلومات، الرضا الوظيفي وتحديد النظم والبرامج<sup>(1)</sup>

#### 4- خصائص الأزمات:

- تتسم الأزمات بعدة سمات كما ذكر الباحثين ومن بينها ما يلي:
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة، ويصعب فيها التحكم.
- سيادة حالة الخوف والهلع قد تصل إلى حالة الرعب<sup>(2)</sup>
- الأزمة تساعد في ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، اللامبالاة.<sup>(3)</sup>
- نقص المعلومات مما يزيد من صعوبة إدارة الموقف بشكل سليم ما يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار واحتواء الأزمة.<sup>(4)</sup>
- تصاعد الأحداث ويؤدي ذلك إلى توالي الأحداث بسرعة مما ينجر عنه ضيق في اتخاذ القرار واحتواء الأزمة.
- تهديد استقرار المؤسسة ومقومات البيئة<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> محمد الزهوان: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو الحجر للطباعة، القاهرة، 2004، ص 69-99

<sup>2</sup> عليوة السيد: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص 81-82.

<sup>3</sup> نعيم الصباغ زهير: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1997، ص 23.

<sup>4</sup> على عجوة، وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب، ط1، 2005، ص، 168-167.

<sup>5</sup> محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص، 21-22.

## 5-أنواع الأزمات:

تستخدم دراسات العلوم السياسية تصانيف مختلفة للزمات، ويعود بسبب هذا الاختلاف إلى المعيار، المقياس المعتمد للتصنيف ومن أبرز هذه التصانيف ما يلي: (1)

أ-وفق معيار مرحلة التكوين: حيث نجد الأنواع التالية أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، وأزمة في مرحلة الاحتفاء.

ب-وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: هنا نجد أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، أزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ج-وفق مستوى العمق: هناك نوعين: أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.

د-وفق درجة الشدة: يمكن تمييز أزمة عنيفة متفجرة، هادئة.

هـ-وفق الشمولية:أزمات عامة ذات طابع شمولي، أزمات خاصة ذات طابع جزئي.

و-وفق الموضوع: توجد أزمة مادية، أزمة معنوية، أزمة مختلطة.

ي-وفق المظهر: أزمة زاحفة، أزمة مفاجئة، صريحة، ضمنية.

## 6-مزايا وفوائد الأزمات:

هناك سبع مميزات يحتمل أن تصاحب أو تنتج من الأزمة نذكرها: (2)

1-ميلاد أبطال: بحيث يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة.

2-تسريع التغيير: لان الأزمة تضغط الوقت فما كان من قبل يمضي ببطيء يبدأ الآن في الإسراع مع ظهور شبح الفوضى، فأولئك الذين يسعون إلى التغيير يرحبون بالأزمة لفعل ذلك.

<sup>1</sup> أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 1999، ص 09.  
<sup>2</sup> عبد الرحمن توفيق: إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، مركز الخبرات المهنية (بميك)، ط2، القاهرة، 2004، ص ، 102-116.

3-مواجهة المشكلات الكامنة: فمن طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعتاد وفي أحوال نادرة هذا الأسلوب يتسم بالذكاء.

4-إمكانية تغيير الأفراد: فالأزمة توجد بيئة جديدة للعمل تكون قد أدخلت عليها تغييرات على القوة العاملة في المنظمة وإداراتها.

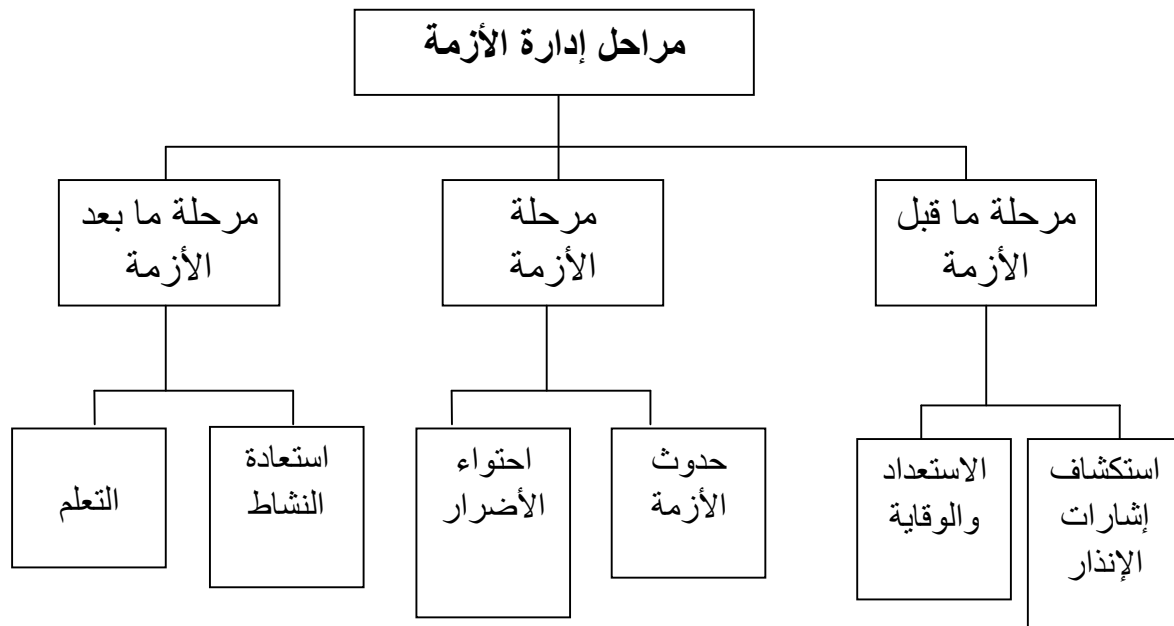
5-وضع إستراتيجية جديدة فالأزمة تفرض على الإدارة إعادة النظر في الخطط المسطرة التي تبدوا ثوابت، فتهديد ازدهار الشركة والضغوط يؤدي إلى بروز إستراتيجية جديدة.

6-أنظمة الإنذار المبكر بحيث تلجأ المنظمات إلى محاولة معرفة ما تحمله الأيام القادمة من أحداث لذلك نلجأ إلى إقامة أجهزة للإنذار المبكر تستشعر عدم الأداء أن كان موجودا وترسل إشارات للتحذير.

7-ظهور مزايا تنافسية جديدة من خلال خلق روح التضامن بين الناجين الذين واجهوا عدوا مشتركا وتعلموا أيرعى كل منهم الآخر.

### ثانيا-إدارة الأزمات:

#### 1-مراحل إدارة الأزمات: (1)



<sup>1</sup> الحماوي محمد رشاد: إدارة الأزمات "تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995، ص-65.



## 2-أساليب إدارة الأزمات:

تختلف الأزمات من حيث نوعها وشدتها وأساليب حدوثها، وكذلك كيفية التعامل معها وإدارتها، واختيار الاستراتيجيات والأساليب المناسبة في إدارتها، لذا قسمت هذه الأساليب إلى:<sup>(1)</sup>

أ-**الأساليب التقليدية:** تم استخدام هذه الأساليب عبر العصور وقد أثبتت نجاحات كبيرة وتعودت الكثير من المنظمات والدول على استخدامها وهذه الأساليب هي:

- إنكار الأزمة ورفض الاعتراف بوجودها.

- كبت الأزمة من خلال التحرك السريع والسري ضد قوى الأزمة لتدميرها

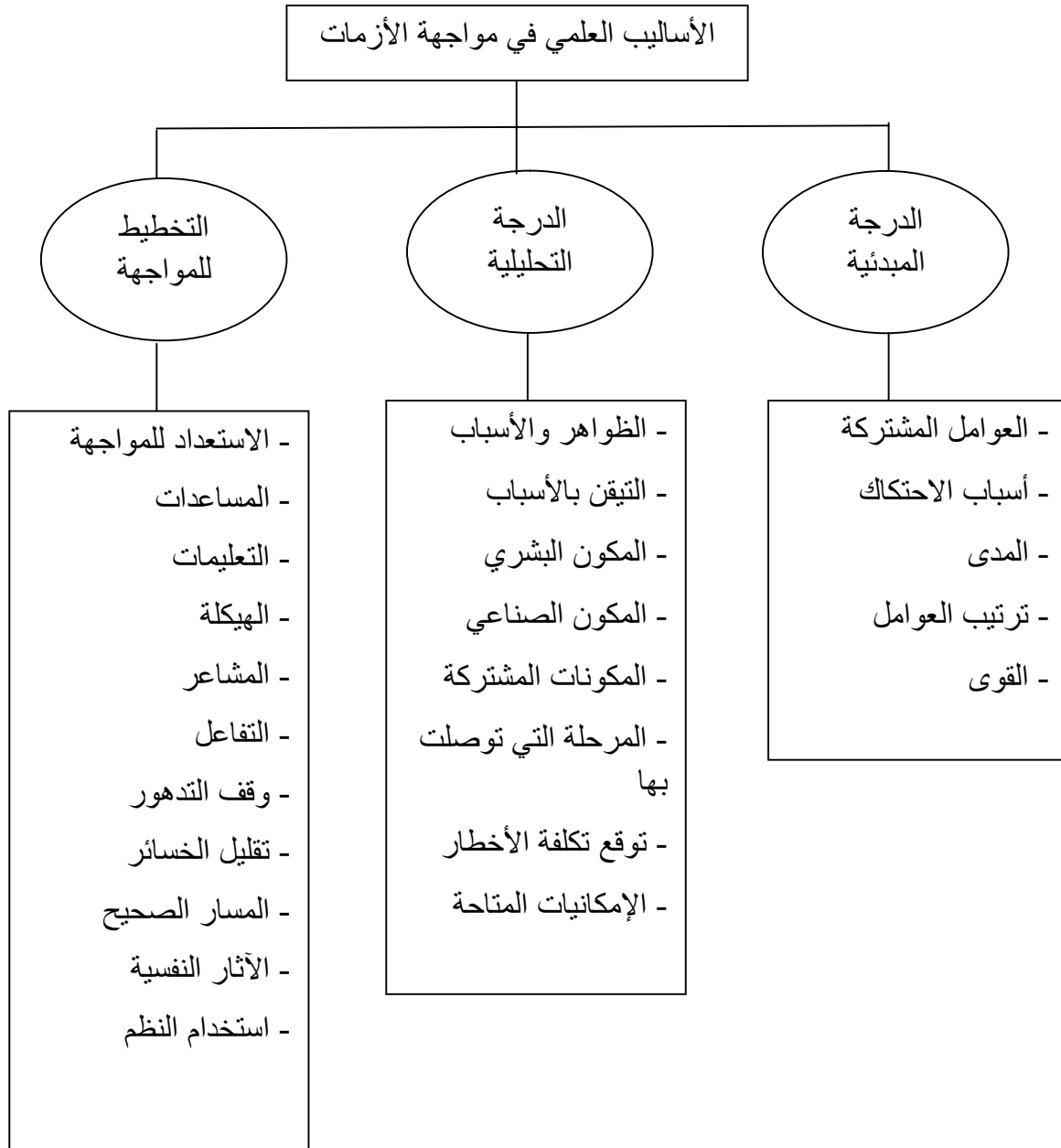
- عزل الأزمة من خلال قيام المنظمة بأبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزماتي وعزلهم جغرافيا وماديا ونفسيا.

- بحبس الأزمة وذلك باعتراف المنظمة بالأزمة والتقليل من شأنها بأنها تحت السيطرة.

- تنفيس الأزمة من خلال تهدئة الأزمة عبر فتحات جانبية لتنفيس الضغط

<sup>1</sup> أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2006، ص، 90-93.

- تفرغ الأزمة من خلال المواجهة الحادة والعنيفة بين محركي الأزمة ومؤيديها والهدف منها.



المصدر: سليم بطرس جلدة: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الزاوية للنشر ، عمان، 2011،

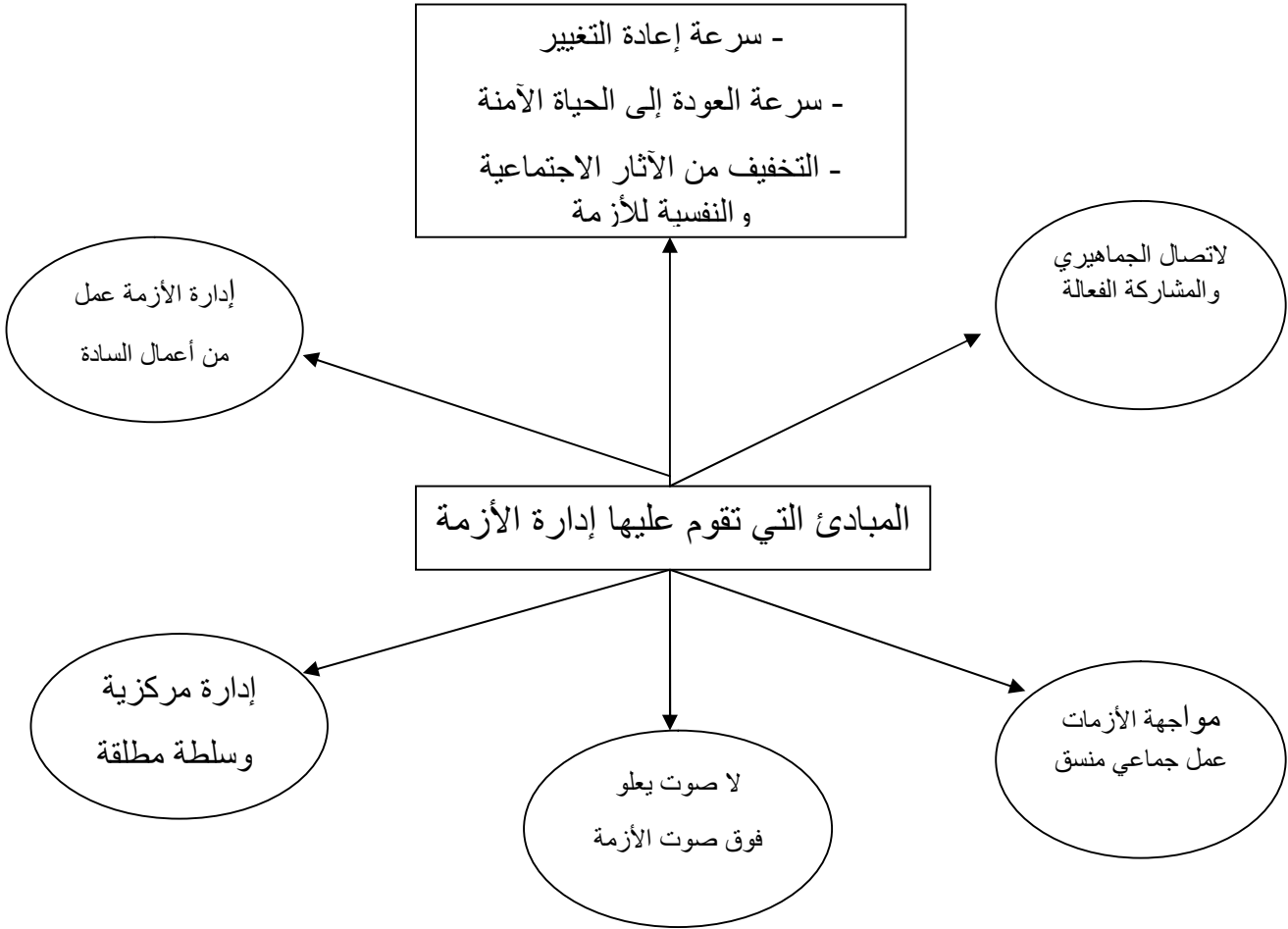
ص 90.

### 3- أهداف إدارة الأزمات:

- هناك أهداف علمية سامية يسعى المختصون في علم إدارة الأزمات إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها، وذلك من خلال مكتب إدارة الأزمات، ومن هذه الأهداف التي يسعى طاقم وأفراد مكتب إدارة الأزمات إلى تحقيقها ما يلي:<sup>(1)</sup>
- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطاء والسلبيات والكوارث قبل وقوعها.
  - وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
  - رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا.
  - تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار والأمور والمعاملات في كل الاتجاهات الأخرى.
  - الحفاظ على الأمن والاستقرار والهدوء وجعل الأمور نسير بشكل جيد دون نقص في الأداء أو ضعف في العزائم.
  - تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة، والاطلاع على حيثيات وقوع هذه الأزمة.
  - التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص، 36-33.

4- مبادئ إدارة الأزمات:



المصدر: محمد الصيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 46.

5- إجراءات الوقاية من الأزمات:

إن الوقاية من الأزمات هي الخطوة الأولى والأهم كما أسلفنا ويجب أن تأخذ الوقت والجهد الكافي من الدراسة والتحليل والتخطيط، وأهميتها تلخص إجراءات الوقاية من الأزمات في<sup>1</sup>:

- تدريب فريق إدارة الأزمات على التعامل مع وسائل الاتصال.

- زيادة المعلومات المقدمة للمجتمع المحلي.

- بذل مجهودات كبيرة ومتساوية في مجال العلاقات العامة.

<sup>1</sup>:صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، د ك، الإسكندرية، 2007، ص، 54-55.

- تخصيص أرقام خاصة للاتصال عند وقوع الأزمات.
- تحديد وتخصيص ميزانية إدارة الأزمات
- توفر وسائل الأمن والسلامة
- الاعتراف بضرورة إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات نظريا وعلميا.
- تنمية قدرات القائمين على إدارة الأزمات.
- استرجاع ودراسة الأزمات والمخاطر السابقة.(1)

### 6-معيقات إدارة الأزمات:

- رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عراقيل عديدة تواجه هذه الإدارات وقد لخص الباحثون أهم المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمات في أربعة أصناف(2):
- قصور الأفراد في معرفة مكامن الأخطار.
  - مجرد مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد.
  - الإيمان بعبارة لا نستطيع توفير الوقت والمال.
  - عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة .
  - الخطأ في التخطيط بين الأقسام والإدارات المختلفة.
  - صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدرها.
  - صعوبة نقل وتبادل المعلومات من داخل وخارج المنظمة يعيق إدارتها.
  - محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

<sup>1</sup> صلاح عباس إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، مرجع سابق، ص ، 55-60.  
<sup>2</sup> عزت كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 95-96.

### خلاصة

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الأزمات وإدارتها حيث حاولنا الإلهام من خلال ما قدمناه بأهم العناصر المتعلقة بهدين المصطلحين، وحاولنا التوضيح أن الأزمات تحدث دون سابق إنذار ما يجعل المؤسسة مجبرة على التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من خسائرها وها ما يجعلها تلجأ إلى ما يسمى بإدارة الأزمات التي يقصد بها الأساليب العلمية والإدارية المستخدمة للتخلص من الأزمات ونجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

## الفصل الخامس: العلاقات العامة وإدارة الأزمات

أولاً: قواعد إدارة الأزمات

ثانياً: شروط إدارة الأزمات

ثالثاً: المعلومات في إدارة الأزمات

رابعاً: التخطيط لإدارة الأزمات.

خامساً: الاتصال لإدارة الأزمات

سادساً: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

## تمهيد

لقد لاحظ الباحث العلاقة القائمة بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات من خلال العمل على حلها ومحاولة الحد من تفاقمها والاستفادة من أثارها أحيانا الأزمات و مخلفاتها على المؤسسات فإنه من الضروري الاستعداد لها والوقاية منها، ومن مهام العلاقات العامة مواجهة مختلف الأزمات وسوف يتم التطرق إليها في هذا الفصل إلى أهم أنشطة العلاقات العامة وقدرتها على إدارة الأزمات من خلال معرفة قواعد إدارة الأزمات، وكذا شروط إدارتها من المعلومات المقدمة من الأزمات وأهمية التخطيط والاتصال في إدارة الأزمات، وختاما عرضنا بعض نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.



أولاً: قواعد إدارة الأزمات: هناك بعض المبادئ التي نعقد الاجتماع على مراعاتها عند التصدي لإدارة أزمة دولية ما<sup>(1)</sup>:

**محدودية الأهداف:** إن سببا من أسباب نجاح إدارة أزمة ما هو إدراك كل من طرفيها أنه ليس بوسع أيهما أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة، وعلى ذلك فإن هناك أهدافا لا يجب التنازل عنها حتى لو تطلبت حمايتها الدخول في مواجهة مسلحة مثل المصالح الجوهرية لأي من أطراف الأزمة.

- **الحرص على عدم إخراج الخصم:** من الأصول المستقرة في (إدارة الأزمة) ذلك أن الأزمات المعاصرة لم يعد من المجدي حلها باللجوء إلى ما يعرف باسم المبادرة ذات الحصيولة الصفرية بمعنى أن تحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للأطراف الآخرين.

- إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر.

- توسيع نطاق المشاورات.

- إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار.

- توسيع قاعدة الدعم اللازم لقرار.

- تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية.

- تعزيز نظام الاتصالات.

**ثانياً: شروط إدارة الأزمات**

للنجاح في إدارة الأزمة من قبل وجهة العلاقات العامة هناك أربعة مجموعات هي الآتي: <sup>(2)</sup>

أ- **المجموعة الأولى:** (تتعلق بالمدير) بمعنى أن يكون المدير يتميز بأنه مدير أزمات مستقبلية والمستقبل بالطبع يتضمن مخاطر معينة وكلما حاول التعرف عليها تمكن من حسن إدارة مؤسسة وبالتالي:

1- لا بد له من أدوات تتفق على كونه مدير مستقبلات وله رؤية الثاقبة في كيفية وضع الخطة الإستراتيجية الفعالة.

2- أن تكون لديه بدائل وتحليلات للسيناريوهات المتوقعة.

<sup>1</sup> حامد عبد السلام زهران: الحرب والأزمات، المطبعة القومية للنشر، ط3، القاهرة، 1975، ص: 95-96.  
<sup>2</sup> مركز القرار للاستشارات، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للطبع والنشر، ط1، القاهرة، 2003، ص 97.

3-توظيف الموارد الفعالة المناسبة.

4-الرقابة الفعالة من حيث أدواتها التي تمنع الحوادث قبل وقوعها وهي الرقابة الوقائية.

ب-المجموعة الثانية:(تتعلق بتحديد نوع الأزمة) وخاصة مدى القدرة على التحكم فيها، فكل الأزمات في النهاية يمكن أن تكون واحدة من ثلاث:

1/ أزمات لا يمكن التنبؤ بها ولا التحكم فيها مثل الكوارث الطبيعية.

2/ أزمات يمكن التنبؤ بها بدرجة عالية وهي ذات طابع متكرر وخاصة السياسة ذات الجذور الثقافية الحضارية.

3/ أزمات يمكن التأثير في حجمها وآثارها فقط.

ج-المجموعة الثالثة: (تكنولوجيا السلوكيات) فهناك مجموعة من الجوانب السلوكية في التعامل مع الأزمة وبعضها سلبي والبعض الآخر إيجابي والبعض الثالث منها له جوانب إيجابية وجوانب سلبية ومن هذه العوامل (الخوف، والاضطراب، القلق، الانفعال، الإدراك، الضغوط، الوقت، الاستقلالية).

ومن هنا نحتاج للتعامل مع الأزمة الاجتماعية:

1-تحسين الإدراك.

2-تحسين الاتجاهات

3-تحسين القدرة على حل المشكلات.

4-تحسين القدرة على التحفز والدافعية.

5-تحسين العلاقات الإنسانية.<sup>(1)</sup>

د-المجموعة الرابعة: (تكنولوجيا المرشحات) وأهمها فكرة المعلومات والموارد ففي الأزمة تقل المعلومات والموارد ولذلك فنحن بحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد بالإضافة إلى:

1-التهديف: وضع هدف والوصل إليه.

2-المعلوماتية (البيانات)

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 98.

- 3- دعم الاتصالات.
- 4- مراكز دعم القرار.
- 5- الابتكار والتجديد إذ انه لا يمكن إدارة الأزمة بأسلوب بيروقراطي.
- 6- رقابة محكمة على الظروف المحيطة بالأزمة<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: المعلومات في إدارة الأزمات

إن النجاح في إدارة الأزمات بكفاءة أنواعها مرتبط أساساً بالمعلومات والتي هي جوهر نجاح التدابير والإجراءات المتخذة في جميع مراحل الأزمات

#### 1- البيانات والمعلومات:

- **البيانات:** وهي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعني الحقائق والمفاهيم التي تصف الوقائع والأحداث.<sup>(2)</sup>

- والبيانات بحد ذاتها تعتبر غير كافية لإعطاء معنى معين، لذلك يجب تحويلها أو معالجتها إلى صيغة مفيدة ووضعها في سياق محدد ليصبح لها قيمة.

- **المعلومات:** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفيه مناسبة بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن من الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>(3)</sup>

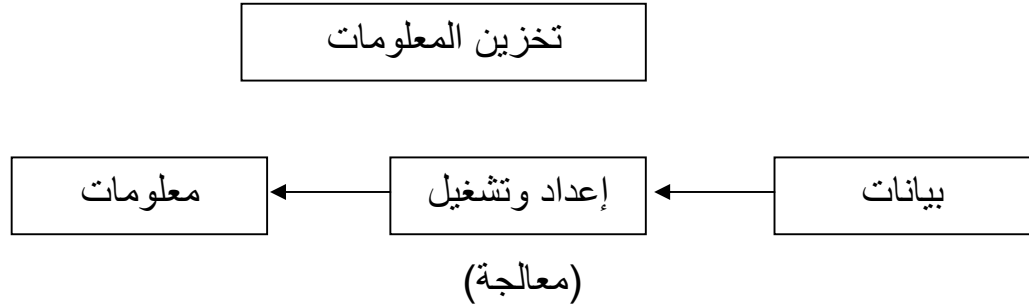
ويمكن تلخيص معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات عن طريق الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد مصطفى كمال: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات، إدارة -عولمة اتخاذ القرارات، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2012، ص 97.

<sup>2</sup> محمد برهان: أنظمة المعلومات الإدارية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط1، 1996، ص25.

<sup>3</sup> قند يلجي والجنابي علاء الدين: نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د ط، عمان، 2005، ص35.

شكل رقم (01): تحويل البيانات إلى معلومات (1)



المصدر: مسلم علي، 1994، ص 87.

إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي لكن لابد من الإشارة بالنسبة إلى فرد آخر.

لذلك فإن البيانات تصبح معلومات عندما يتم معالجتها وتحويلها لتعبر عن معنى أو معرفة أو فكرة، كما أن السمة الرئيسية التي تميز المعلومات عن البيانات هي ان المعلومات تكون دائما ذات دلالة ومعنى للمستخدم.

## 2- نظم معلومات الأزمة:

تعتبر نظم المعلومات إدارة الأزمات عم مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقوم بفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات ذات الصلة فيما بينهما أو المؤشرات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد وفي الوقت ذاته ضمان تدفق الكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره واتجاهات الأزمة وتطورها وترشيد وتوجيه قراراته لتصبح أكثر فعالية.

ويتم تجهيز نظام المعلومات بالحاسبات الإلكترونية، وبرامج التعامل والتحليل ورسم السيناريوهات واستخدام النماذج ومجموعة العمل، وكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطأ، وتبعد التقديرات عن النزاعات العاطفية وتزيد من قدرة الوصول حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة ذاتها.

<sup>1</sup> مسلم علي: نظم المعلومات الإدارية المبادئ والتطبيق، مركز القيمة الإدارية، كلية التجارة، د ط، جامعة الإسكندرية ، 1994، ص 87.

### 3- مهام نظام معلومات وإدارة الأزمات:

- الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها.
- الاستخدام والاستغلال الفعال للبيانات والمعارف المتراكمة، وتحقيق واستقرار وسلامة الكيان الإداري.
- ضمان تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقسيمها ورفعها إلى متخذ القرار
- توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة، أو أحد أفراد الفريق المكلف بالتعامل مع الأزمة، وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية.
- وحتى ينجح نظام معلومات إدارة الأزمات في مهنته، فإنه يتعين على القائمين به أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات، وخاصة فيما يتصل بأماكن ويؤثر التوتر، ومناطق الصراع وأهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أن تخلق أزمة، أو إيجاد الوسائل التي تتضمن توفير البيانات والمعلومات وأكبر قدر ممكن من الشمول والدقة والسرعة.

### 4- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات:

تؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصانها وعدم دقتها كانت دائما العامل المباشر والرئيسي في اتخاذ القرارات السليمة والتي تؤدي إلى الفشل عند إدارة أي من الصراعات والفشل في اتخاذ أي من المشروعات<sup>(1)</sup>

### أنواع المعلومات:

- التصنيفات حول المصدر: داخلية ومعلومات خارجية
  - التصنيف من وجهة نظر الإدارة: معلومات محاسبية -معلومات إدارية
- وتصنف المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية التي يمكن أن نستفيد منها فما يلي: معلومات استراتيجية، معلومات تكتيكية (وظيفية) المعلومات التنفيذية، ويمكن تصنيف المعلومات الإدارية الضرورية للإدارة العليا إلى سبع أنواع من المعلومات:
- المعلومات المتعلقة بالأوضاع المالية ومستويات الإنجاز.

<sup>1</sup> مهنا نصر، مرجع سابق، ص 721.

- المعلومات المتعلقة بتقسيم العمل.

- معلومات تحذيرية.

- معلومات التخطيط.

- معلومات العمليات الداخلية.

- معلومات العمليات الخارجية للمنظمة.

- المعلومات المعدة للتوزيع خارج المنظمة.

### 5- سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمة:

- التحكم في كم المعلومات التي ستعلن عن الأزمة

- التحكم في نوع المعلومات التي ستعلن عن الأزمة.

- التحكم في توقيتات حجب أو إغلاق المعلومات مقارنة بتوقيتات الحاجة إليها.

- التحكم في تحديد الأطراف التي تزود بالمعلومات من متخذي القرارات الأخرى.

### \* الأسباب الشائعة لممارسة السرية للمعلومات في ظروف الأزمة:

- الشعور بالخوف من المساءلة الرسمية وعدم التأكد من النتائج لدى بعض أطراف القرار المتأزم.

- قد تمارس السرية من قبل بعض أطراف القرار المتأزم بقصد تقويت الفرص على الأطراف الأخرى المنافسة.

- قد تكون عملية حجب المعلومات من أطرف معينة لقرار متأزم ناتجة عن عدم كفاية الوقت في ظل تسارع الأحداث وفي ظل الطرف الأزموي.

- ممارسة تقنين المعلومات بقصد إعاقة عمليات الوقاية المستجدة بصدد حالة أزموية متوقعة.

- المحافظة على السمعة كما يراها بعض أطراف القرار المتأزم قد تكون سببا لحجب المعلومات عن بعض الجهات الخارجية أو الداخلية (من متخذي القرارات المنافسة).

رابعاً: التخطيط لإدارة الأزمات.

### 1- مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

يرى عليوة السيد أن التخطيط لإدارة الأزمات هي: عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة. (1)

- ويعرف نصر مهنا التخطيط لإدارة الأزمات على أنها: عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للضرورة المحتملة ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهائها. (2)

- كما ترتبط عملية التخطيط بشكل وثيق بالسياسة العامة الموضوعية لأنها لا تتم إلا في ظل محدداتها وتوجيهاتها، وتشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية لأية إدارة فعالة للزمات المثارة فإنه يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المختلفة وهذه الأسس هي:

- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات المختلفة

- المعلومات اللازمة للخطة.

- ضمان وجود نظام اتصال فعال مرتبط بالأزمة.

- الاهتمام باستمرار الأنشطة الجوهرية.

- الاستفادة من إمكانيات وقدرات القطاعات المختلفة

### 2- أهمية التخطيط لمنع حدوث الأزمات:

أحياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمات أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً ويرجع نجاح بعض المنظمات في معالجة الأزمات إلى وجود المسؤولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف القدرات البشرية عند التعامل مع الأحداث، ومن الصعب إيجاد تلازم كامل بين الإعداد المبالغ فيها لتجنب الأزمات، وعدم الإعداد وان كانت المنظمات التي لديها خطط واضحة للإعداد للأزمات غالباً ما تدفع ثمنها باهظاً

<sup>1</sup> عليوة السيد: مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> نصر مهنا: إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 243.

عند وقوع الخطأ وكذلك الحال مع المنظمات التي تسرف في اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.

- إن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس سلباً على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات وهناك حالات عديدة تكشف أن ضعف أو غياب اتصالات الأزمات قد يؤدي إلى زيادة حالات الاضطراب أو الخسائر المادية أو البشرية بين الأهداف ذات الصلة بالأزمة.

### 3- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات:

عند وضع خطة لمواجهة الأزمات لا بد من مراعاة الاعتبارات التالية:<sup>(1)</sup>

- أن تكون عملية المواجهة منظمة.
- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة والكفاءة.
- أن تركز كل العمليات على السيطرة على المواقف.
- أن تتنوع العمليات بحسب المواقف (مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن، ... الخ)
- أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع بالتفاوض أو بالتخويف.
- أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة.
- أن تكون عناصر وإجراءات الخطة مفهومة ومنطقية ممكنة التنفيذ، أن تتركز على حماية المصالح الوطنية، أو أن تكون السياسات التي تتصف بها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمات.

### 4- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

من المعروف أن التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى اتخذ أشكالاً رسمية بداية بتحديد رسالة المنظمة وانتهاء برسم الخطط والأهداف الإستراتيجية إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً حتى الآن.

<sup>1</sup> الزهران محمد: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، 2004، ص 75.



ويمكن تحديد عناصره فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخليا وخارجيا:

فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة السيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدرا من السيطرة من كافة المستويات.

ب- الإنذار المبكر بوقوع الأزمة:

لابد من إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيرا ما يتم التحديد الواضح للآثار الأولية للآثار الثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها.

ج- نظم تتبع آثار الأزمة:

من الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة وهو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة المنظمة أو البيئة المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض وتعطي محطة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

5-مراحل وضع الأنشطة لمواجهة الأزمات:

يعتبر التفصيل في مراحل وضع الخطط ضروري لمواجهة الأزمات ومن أهم هذه المراحل نذكر ما يلي:<sup>(2)</sup>

أ-الأهداف: يتعين عند وضع خطة لمواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة ووضع استراتيجيات تنفيذها ويقصد بأهداف الخطة الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعية أي كانت الأزمة أو الكارثة فان خطة المواجهة تتضمن تحقيق الأهداف التالية:

- التوقع: ويعني أن الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة يجب أن تساعد على توقع الأزمة ومنع وقوعها أو الحد من آثارها.

- المنع: بمعنى إن تتضمن الخطة عرضا للجهود التي تبذل من الجهات الأمنية والجهات المعاونة لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة.

<sup>1</sup>الزهران محمد: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص81.

<sup>2</sup> مرجع نفسه ، ص 81.

**المواجهة أو رد الفعل:** وتعني تصعيد عمليات مكافحة الأزمات حال وقوعها.

- الردع: أن تتضمن الخطة السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي هي صنع الإنسان كالأزمة الإرهابية.

- **الشمولية:** أن تتضمن الخطة، الهيكل التنظيمي المختص بمواجهة الأزمة على كافة المستويات.

ب- **إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمة:** يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات أن تتضمن تصورا للأشخاص والجهات التي ستشارك في الخطة بصورة مباشرة أي تحديد (فريق إدارة الأزمات)، ولا يعني ذلك أن كل هؤلاء يجب أن يشتركوا في عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو في كل مرحلة من مراحل التخطيط لكن المهم هي تحديد مسؤوليات القيادة في عملية التخطيط كما يتعين تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في التخطيط.

ج- **تخطيط البيانات والمعلومات:** يجب وضع خطة لجميع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والمعلومات والتشريعات والقرارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عملية الوقاية أو المواجهة.

د- **تقييم المخاطر:** يقصد بعملية تقييم المخاطر عملية التوقع والتنبؤ لأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين.

وتبدوا أهمية التقييم في انه يساعد في تحديد أنواع الحالات الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها مجتمع ما وفي نفس الوقت يساعد مخططي الأزمات على وضع الخطط اللازمة لمواجهة هذه الحالات الطارئة وتعتبر عملية التقييم عملية مستمرة لا تنتهي عند وضع الخطة ولكنها تستمر في جميع مراحل إدارة الأزمة.

هـ- **تسجيل الإمكانيات والموارد:** يتطلب التخطيط الدقيق لمواجهة الأزمات من مدير التخطيط أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانيات والموارد التي يمكن لفريق إدارة الأزمة أن يعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تتم عملية تسجيل المواد بشكل يسهل اللجوء إليها سواء على المستوى الرئيسي أو المستويات الفرعية.

و-محتويات خطط الأزمات: يجب أن يتناول التخطيط كل ما يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات وعلى وجه الخصوص يمكن القول أن محتويات خطط الأزمات هي:

- خطة تحديد وتوزيع وحماية الإمكانات والسكان خلال الأزمة.
- خطة نظام التنبيه والإنذار والاستعداد للطوارئ.
- خطة إدارة الأزمات وتتضمن تحديد اختصاصات وأدوار كل عضو من أعضاء فريق العمل.
- خطة الدعم الذي تقدمه الجهات المعاونة كالقوات المسلحة ووزارة الصحة.
- خطة القيادة والسيطرة أثناء الأزمات.
- خطة استقرار مهام ومسؤوليات المرافق العامة أثناء الأزمات.
- خطة توفير مراكز القيادة لإدارة الأزمات على المستوى المحلي والإقليمي والقومي.
- وضع سيناريو لمواجهة الأزمة يقوم على أساس الإمكانات والوارد المتاحة.

#### م-تخطيط إنشاء مراكز لإدارة الأزمات على المستوى القومي:

يحتاج التخطيط لإدارة الأزمات إلى وجود مراكز ووحدات تختص بالتخطيط لإدارة الأزمات على المستوى المحلي والمستوى القومي، ويجب أن تكون تلك المراكز في مواقع مناسبة، آمنة ومجهزة بالكامل لتأدية هذا الدور بكفاءة وفعالية.

#### ص-تحديد إجراءات التنفيذ:

ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد الهيكل التنظيمي المطلوب لإدارة الأزمة.
- تحديد الجهات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، وتحديد دور كل واحد منها واختصاصاته.
- تحديد السياسة التي سيتم تطبيقها لمواجهة الأزمة، وتقديم توصيات قد تتضمن تغيير السياسات الحالية أو تشكيل سياسات جديدة.

- جمع المعلومات التفصيلية عن الأزمات وظروفها وأبعادها وإخطارها وتطورها إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

ع-تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة: وتتمثل هذه المرحلة فيما يلي:

- وضع خطط لتدريب المسؤولين على إدارة الأزمة، وتحديد المسؤول عن الإشراف العام، وتحديد صلاحيات كل مسؤول من المشاركة في المواجهة.

- خطة لتدريب المسؤولين عن إدارة الملاجئ وأماكن الإيواء ومراكز استقبال المعونات المحلية والدولية أثناء الأزمة.

- خطة لإعداد وتدريب قوات المهام الخاصة أثناء الأزمة.

6-تقييم خطط المواجهة:

بعد تنفيذ خطة المواجهة في حالة وقوع أزمة، ومن أجل وضع خطط أكثر تطوراً لمواجهة السلبيات التي قد تسفر عنها عملية التنفيذ فإنه يجب مراعاة:

- تحديد المجالات والإجراءات والقرارات التي تحتاج إلى التحسين، مع تحديد أوجه الضعف في النظام الذي تم تطبيقه.

- تحديد الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين أو الضعف.

- التشديد على أهمية استخدام وتعبئة الموارد المحلية في التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة.

- أهمية إعداد السيناريوهات لمواجهة أزمات مختلفة استناداً إلى الخطط التي يتم تطبيقها في مواجهة أزمات تكون حدثت بالفعل.

ت-تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة:

لمواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تصور خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الإصابات والأضرار الناجمة عن الأزمة، ولكي تكون المواجهة فعالة يتعين وضع خطة تنسيق بين الجهات التي تشارك في عمليات المواجهة مثل الدفاع المدني، الإنقاذ، الإطفاء، الأمن العام، والمستشفيات... الخ.

### ح-تخطيط معونة القوات المسلحة أثناء الأزمة:

يجب أن تتضمن خطة مواجهة الأزمات دور القوات المسلحة الهام والضروري أثناء حالات الطوارئ فهي تتمتع ب إمكانيات بشرية ومادية وتكنولوجية ضخمة تحتاجها عمليات المواجهة.

### ط-تخطيط نظم الاتصال والإنذار:

تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف خاصة بالأزمات، حيث تصبح خطوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهواتف، وقد يؤدي هذا التدخل وهذه الأعمال إلى دعم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.

### ي-التخطيط الإعلامي في مجال الأزمات:

يتعين وضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال مع جمهور الأزمة، وتتضمن هذه الحطة تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لبتث الشعور والهدوء، والطمأنينة لدى المواطنين، ونوع المعلومات التي يجب نشرها أو حجبها عن الرأي العام بصفة دائمة أو مؤقتة، وخطة تدريب الإعلاميين أثناء الحالة الطارئة لكي يقوم بدوره الإعلامي بالنسبة للجمهور ورجال الإعلام لتوصيل المعلومات السليمة في توقيت مناسب، كما يجب أن يضع المخطط في اعتباره إيجاد وسائل اتصال بديلة لإعلام الجمهور في حالة تعذر الاتصال بهم بسبب الخلل الذي قد تحدثه الأزمة في وسائل الاتصال العادية.

### خامسا: الاتصال لإدارة الأزمات.

المنظمة عندما تواجه أزمة ما، فإنها قد تختار واحدا من استراتيجيات الاتصال الآتية:<sup>1</sup>

- إستراتيجية "السكوت" أو "لا تعليق".

- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق (غير المتوازن)

- إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن)

-اتصالات الخطر (إعلام الخطر): وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجمهورها وخاصة الخارجية

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

<sup>1</sup>الزهران محمد: التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، مرجع سابق، ص، 173-174.

- أيديولوجية اتصالات المنظمة: وهي الثقافة أو المناخ في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة وهي المعتقدات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة.

- نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة: أن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة.

- اتصالات الأزمة: وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقا على أنشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة أثناء وقوعها.

### نظام الاتصال وإدارة الأزمة:

تعتبر عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات علاوة على مدير المؤسسة بصفته مسؤول أمام الجميع (العاملون، الجمهور، وسائل الإعلام)، ولا يقتصر أهمية الاتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضا فجميع مراحل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة والتي يتم فيها الإعداد لمواجهة الأزمات هناك الكثير يمكن أن تحققه مهارة الاتصال إذا توافرت في فريق إدارة الأزمات، حيث أن الفريق المسؤول عن إعداد العاملين بالمؤسسة لمواجهة الأزمات.<sup>(1)</sup>

- لا يمكن فهم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات لا من خلال عملية الاتصال التي تمثل أساس عمل العلاقات العامة، فاتصال الأزمة القائم على علاقات وطيدة مع الجماهير المعنية، فهو المدخل الوحيد والصحيح لحماية سمعة المؤسسة من الأزمات والكوارث، ومن خلال هذا المنطق يمكن إعطاء بعض التعاريف وهي كالتالي:

عرف برهان نظام الاتصال بأنه: النظام الذي يحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليقات والحقائق (أفراد أو إدارات، أو وحدات) من خلال استخدام رموز وإشارات خاصة وبشكل يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

- تمارس الأنشطة الاتصالية أثناء المراحل المختلة للأزمة، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيه وهذه الأنشطة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة

### 2- واقع الاهتمام باتصالات الأزمة:

<sup>1</sup>السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمير للنشر والطبع والتوزيع، ط1، القاهرة، 2009، ص 120.

<sup>2</sup>محمد برهان: أنظمة المعلومات الإدارية، مرجع سابق، ص 36.

- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة.

- التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات

- تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار بوسائل الإعلام وتلبية حاجات الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.

- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبيا أو إيجابيا.

سادسا: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

أخذت تهتم بعض الجمعيات المتخصصة في العلاقات العامة مثل الجمعية الدولية للعلاقات

العامة والجمعية الأمريكية للعلاقات العامة في إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات الدراسية عن العلاقات العامة ودورها في الأزمات وعمدت الكثير من الجامعات وخاصة الأمريكية بتدريس العلاقات العامة كمادة مستقلة من ثم أصبح لها وظائف راسخة ليست مجال جدال وتشكيك، ويوجد عدد لا بأس به من النماذج<sup>(1)</sup> منها:

أ-نموذج مارا (Marra model): يقوم نموذج مارا على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة و جماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة وقد حددت مارا (marra) في نموذجها ستة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي:

**1-العلاقات:** وهي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية والعلاقات إما تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء الأزمات والعلاقات الإيجابية كما وضحا هذا النموذج هي الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون، والتوافق، بين المنظمة و جماهيرها.

**2-اتصالات الأزمة:** عند مواجهة الأزمة فإن المؤسسة تختار أحد الاستراتيجيات الآتية: إما السكوت، أو الاتصال في اتجاه واحد (غير متوازن) أو اتصال ذو اتجاهين (المتناسق) وتكون هذه الاتصالات قائمة على خطط موضوعة مسبقا.

<sup>1</sup> علي بن فايز الجحني: مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض، 2006، ص، 171-172.

3- اتصالات الخطر: تتم بين المنظمة و جماهيرها خاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل بمعنى تنقيف الجماهير المعنية باحتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.

4- إيديولوجية اتصالات المنظمة: هي الثقافة أو المناخ في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة كالمعتقدات والمعايير التي يعتدها العاملون بالمنظمة.

5- نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة: إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة غالبا ما تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والإجازة القانونية ولذلك لتحقيق أهداف طويلة الأمد وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب كسمعة المنظمة وصورتها إما الجماهير<sup>(1)</sup>

ب- نموذج منى شريف لإدارة الأزمات:

قدمت منى شريف نموذجا عاما لإدارة الأزمات مكونا من 14 خطوة تتمثل فيما يلي:

- الخطوة الأولى: تبدأ عملية إدارة الأزمة لرصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات.

- الخطوة الثانية: تقييم المتغيرات البيئية وتحديد أولوياتها عن طريق دراسة احتمالات التغيير في تلك المتغيرات.

- الخطوة الثالثة: تنتج عن عملية تقييم المتغيرات في البيئة، تحديد المخاطر والأزمات المحتملة المتولدة عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو كلاهما معا.

- الخطوة الرابعة: وضع أولويات للمخاطر أو الأزمات المحتملة باستخدام ما يعرف بمصفوفة الأزمات.

- الخطوة الخامسة: البدا في التخطيط وإعداد سيناريوهات المواجهة.

- الخطوة السادسة: يتم عن طريق توفير نظم للإنذار المبكر للازمات، رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمات بصفة مستمرة متكررة ولفترة طويلة قبل وقوعها.

- الخطوة السابعة: فحص الإشارات التحذيرية وتقييمها للتأكد من أنها تمثل إنذار مبكر حقيقي.

<sup>1</sup> محمد مصطفى كامل: العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال، دار المنهل اللبناني للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2012، ص، 86-88.



- الخطوة الثامنة: في هذه المرحلة يتم الاستعداد وتنشيط خطط المواجهة.
- الخطوة التاسعة: تقوم المنظمة باتخاذ مجموعة من الخطوات الإجرائية الوقائية كمحاولة أخيرة لمنع وقوع الأزمة أو تحجيم آثارها أو تأخير حدوثها (لكي تكتمل تجهيزات المواجهة).
- الخطوة العاشرة: تخصص الموارد اللازمة لمواجهة الأزمة ويتم التهيئة النفسية للعاملين واستدعاء فريق إدارة الأزمات.
- الخطوة الحادية عشرة: تبدأ المنظمة في مواجهة الأزمة عن طريق تحديد أولويات المواجهة.
- الخطوة الثانية عشر: احتواء الأزمة وعزلها لمنع امتدادها لباقي أجزاء المنظمة وفي نفسه محاولة منع تصاعدها.
- الخطوة الثالثة عشر: مرحلة العودة إلى الأوضاع الطبيعية واستعادة النشاط في هذه المرحلة
- الخطوة الرابعة عشر: مرحلة التحليل والتقييم والتعلم (1)

#### ج- نموذج الشعلان:

قدم فهد الشعلان نموذجا لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية والاستفادة من آثارها الإيجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل أساسية وهي: (2)

- 1- مرحلة ما قبل الأزمة: تمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة دون وقوع الأزمة للتخفيف من آثارها وتشمل هذه الإجراءات نشاطات مثل تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة والاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.
- 2- مرحلة الأزمة: تعد هذه المرحلة اختيارا حقيقيا للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات والتدريب الذي سبق للأزمة.

1- منى الشريف صالح، إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين الشمس، القاهرة، 1995، ص 95.

2 أحمد فهد الشعلان: إدارة الأزمات- الأسس المراحل الآليات ، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2002، ص 90.

3-مرحلة ما بعد الأزمة: في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره، ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل

## خلاصة

عموماً يمكن القول إن نجاح إدارة الأزمات مرتبط بأهمية التخطيط بأسس علمية وعملية في كل أنواع الأزمات المحتملة وهذا لمنع حدوثها، وإدارة الأزمات نجاحها مرتبط أيضاً بالمعلومات لأخذ جميع الإجراءات والتدابير في مختلف مراحل الأزمة، بدءاً بالتنبؤ لها وتحديد إبعادها مع تقديم البدائل واختيار أفضلهم واتخاذ القرار المناسب من أجل استعادة النشاط. فمن خلال الاتصال الذي يتمتع به العاملون في مجال إدارة الأزمات يتم الإعداد لمواجهة الأزمات وتفادي احتمال وقوعها بالاعتماد على نماذج مختارة تساهم في إدارة الأزمات والعمل على حلها.

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزماني

ثانياً: العينة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-المقابلة

3-السجلات والوثائق

4-الاستمارة

خامساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل:

## تمهيد:

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وخصوصا في الدراسات الاجتماعية مهم في الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية بالإجابة عن المشكلة المطروحة، ولهذا فإن الجانب الميداني يعد تدعيم وتوضيح للجانب النظري، فأهمية البحث الاجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين والعمل على التأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل ولا يأت ذلك إلا من خلال الاستعانة بمجموعة من الأدوات المنهجية المناسبة، وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته، وكذلك اختيار العينة التي تناسب البحث ثم الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

## أولاً: مجالات الدراسة

لكل دراسة مجالات رئيسية تستند إليها، وقد جاءت مجالات هذه الدراسة، كما يلي:

## 1- المجال المكاني: يقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة.

عرفت الحماية المدنية مراحل تطور مختلفة منذ الاستقلال وهذا لمسايرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية في الوطن.

ففي الفترة الممتدة من 1962-1964 تم إنشاء المصلحة الوطنية للحماية المدنية على مستوى وزارة الداخلية سنة 1970: تم تأطير مصالح الحماية المدنية.

أما في سنة 1976 تحولت من مصلحة وطنية إلى المديرية العامة للحماية المدنية وفي سنة 1991 تم إعادة هيكلة الإدارة المركزية والمحلية، بحيث عرفت تنظيم وهيكلية جديدة عن طريق تحديد صلاحيتها، وتدعيم مصالحها، وتأطير مهمة الوقاية والتكوين والتخطيط العملي وتدعيم عملية التفتيش والمراقبة، وإعداد دراسات تتماشى والتطور العصري.

ومن أجل القيام بالمهام المنوطة بها على أحسن وجه والتحكم في الوسائل البشرية والمادية وإعداد خطط وقاية لمواجهة الكوارث ثم هيكلة الإدارة المركزية للحماية المدنية إلى مديرتان متفشية عامة للمصالح وإلى مصالح خارجية، وهذا حتى تتمكن من التغطية الشاملة لسلامة المواطنين وحمايتهم وحماية ممتلكاتهم.

يعتبر التنظيم الإداري للحماية المدنية لولاية جيجل تنظيم غير معقد وبصورة مختصرة، كما أن التنظيم للمصالح المحلية مكن من التكفل الفعلي والنوعي للمهام المنوطة للحماية المدنية ومن هنا يمكن لنا أن نختصر هذا التنظيم الإداري فيما يلي:

-المدير: يمثل السلطة العليا داخل الإدارة، يتمتع بكل الصلاحيات التي تخول له الحق في ممارسة مهامه بصفة مطلقة باسم القانون فمن حق المدير أن:

- يشرف على المصالح الإدارية والعملية.

- تنسيق مختلف الإسعافات عند وقوع الكوارث، وفقاً للأحكام التنظيمية المعمول بها.

- رؤساء المصالح: يحتلون المرتبة الثانية بعد المدير، كل رئيس يشرف على مصلحة معينة، كما يسهر كل رئيس مصلحة على ممارسة المهام المخولة إليه على أكمل وجه.

إن التنظيم الإداري للحماية المدنية يتميز بتقسيم المصالح الإدارية حسب نشاط المؤسسة، أي تقسيم هذه الأخيرة إلى مصالح تقنية وإدارية، تتفرع مختلف هذه المصالح إلى أقسام ومكاتب من بين هذه المصالح:

- مصلحة الوقاية
- مصلحة الحماية العامة
- مصلحة الإدارة والإمداد.

نظرا للأهمية البالغة التي تتميز بها ولاية جيجل على مستوى القطر الجزائري فإن مديرية الحماية المدنية لجيجل تتشكل من ثلاث (03) مصالح، تتفرع بدورها إلى (04) مكاتب وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 94-92. المؤرخ في 8 شعبان عام 1412 الموافق ل 12 فبراير سنة 1992. والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية وعملها. تتمثل المصالح الثلاثة فيما يلي:

- مصلحة الوقاية
- مصلحة الحماية العامة
- مصلحة الإدارة والإمداد

أ. مصلحة الوقاية : تحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب هي :

- مكتب المراقبة
- مكتب الدراسات
- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة
- مكتب الإحصاء والتوعية

توجد هذه المكاتب بمقر المديرية.

II. مصلحة الحماية العامة : تحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب هي :

- مكتب المخططات
- مكتب جهاز الحماية
- مكتب الاتصالات العملية

- مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف.

توجد هذه المكاتب بالوحدة الرئيسية.

III. مصلحة الإدارة والإمداد : تحتوي هذه المصلحة على أربعة مكاتب هي :

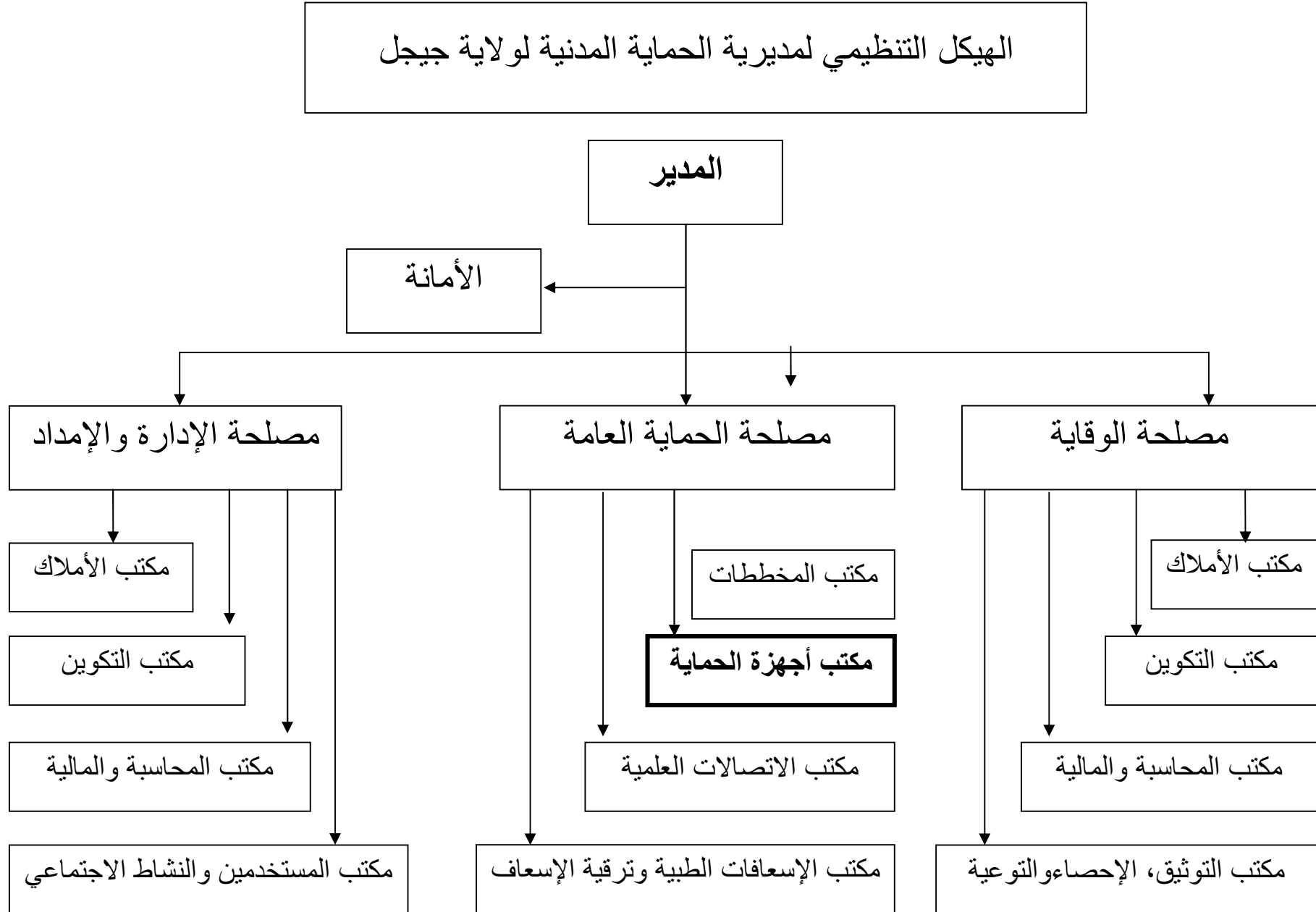
- مكتب المستخدمين

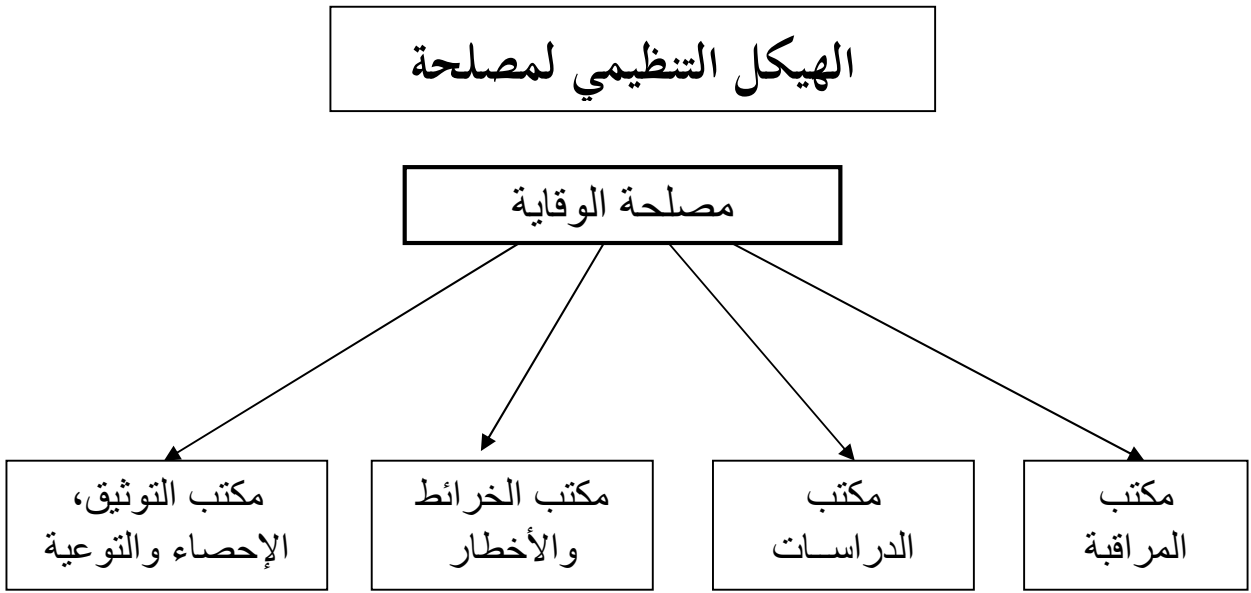
- مكتب الأملاك

- مكتب المحاسبة والمالية

- مكتب التكوين







المصدر: مديرية الحماية المدنية.

مصلحة الوقاية: وتتكفل بما يلي:

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية
  - تجري دراسات المخاطر الأمنية لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بما مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
  - تعد خطط الوقاية أو تأمر من يعدها ويراقبها.
  - تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تمدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظيمها.
- مكاتب المصلحة:** توجد مصلحة الوقاية على مستوى المديرية وتتشكل من أربعة مكاتب:

- مكتب المراقبة

- مكتب الدراسات

- مكتب الخرائط والأخطار الخاصة

- مكتب التوثيق، الإحصاء والتوعية.

**شرح الهيكل التنظيمي للمصلحة:**

1. مكتب المراقبة: ويهتم ب:

- زيارة المشاريع قيد الإنجاز قصد التأكد من مدى مراعاة الشروط المحددة في دراسة الأخطار.

- زيارة مطابقة تنجز عند انتهاء الأشغال للتأكد من مدى مطابقة هذه الأخيرة والتعليمات الأمنية المحددة.

- إجراء مراقبة دورية للمؤسسات النشيطة، وذلك للتأكد من مدى مطابقتها للتنظيم المعمول به، والمراقبة تتم في المحاور التي وردت في مكتب الدراسات ما عدا الأرضية، وتحدد مدة المراقبة حسب نوعية النشاط وطاقة استقبال المؤسسة للجمهور

## 2. مكتب الدراسات:

ويقوم بدراسة المشاريع وفقا للمقاييس المحددة هدفها الرئيسي الحفاظ على سلامة وأمن المواطن وممتلكاته، وعلى سبيل المثال دراسة الملفات المتعلقة بطلب رخصة البناء، ومراسلة مديرية التعمير والبناء.

## 3. مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: ويهتم ب

- إعداد الخرائط المتعلقة بالأخطار الموجودة على مستوى تراب الولاية، وهي محددة في الولاية جيغل كما يلي: (حرائق الغابات، الزلازل، الفيضانات، تحركات الرياح الهوجاء والتلوث).

- تحديد الأماكن المعرضة للخطر.

- تقسيم أهمية الخطر ثم أخذ التدابير الوقائية لمنع حدوث الخطر، وتحديد إجراءات التصدي لهذا الأخير.

## 4. مكتب التوثيق الإحصاء والتوعية: ويهتم

- جمع الوثائق الخاصة بالقطاع (الجريدة الرسمية، المحلات الخاصة بالقوانين التي تصدر في الجرائد).

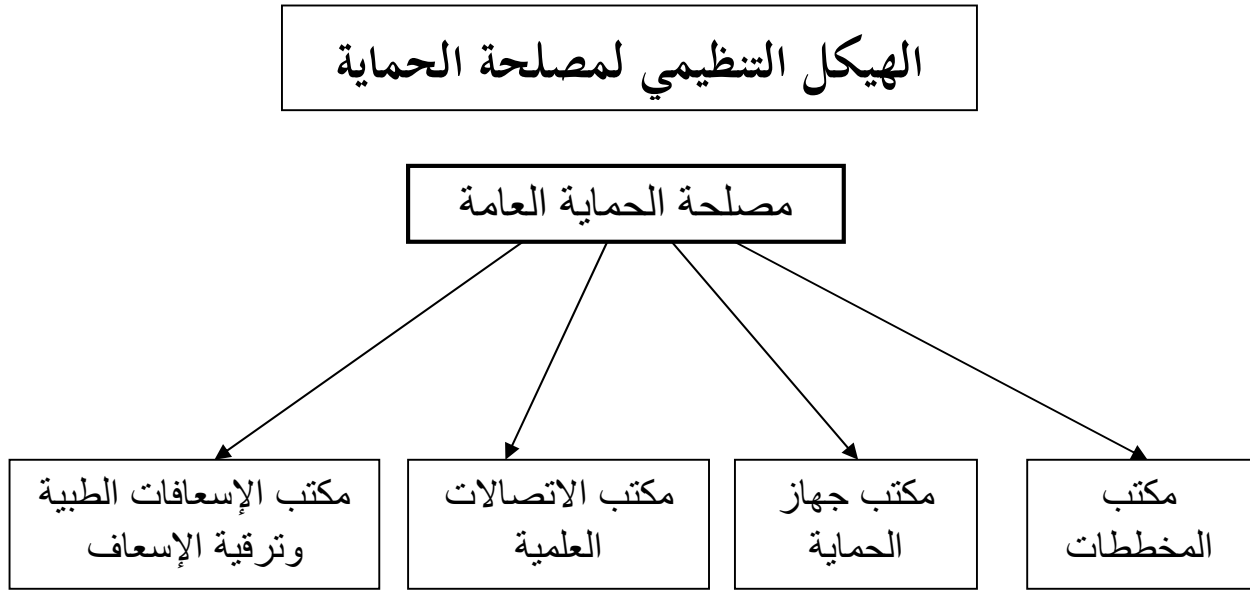
- جمع إحصائيات تدخلات وحدات الحماية المدنية (النشاط العملي).

أ. إحصائيات دورية: أسبوعية، شهرية، سداسية وسنوية.

ب. إحصائيات موسمية: حصيلة التدخلات خلال فصل الصيف وهذا فيما يخص عدد الحرائق وعدد وفيات الغرق.

- تنظيم حملات التوعية وإعلام المواطنين بالأخطار التي يمكن أن تحدث حياتهم أخطار الحرائق(الغرق الحوادث المنزلية وحوادث المرور... الخ).

- تحليل الإحصائيات المعرفة أسباب الحوادث والنكبات المختلفة حتى يتخذ جميع التدابير والمعايير التنظيمية والتقنية التي من شأنها إبعاد الخطر أو التخفيف من أثارها.
- كما أن تحليل هذه الإحصائيات يمكننا من برمجة الهياكل العلمية (الوحدات ومعرفة نوع العتاد الذي يجب اقتناؤه (شراء)).



المصدر: مديرية الحماية المدنية.

مصلحة الحماية العامة: وتتكفل بما يلي:

- تعد الخطط الخاصة بالإسعافات وتعمل على سن خطط وقائية تتخذ عند حدوث الكوارث والأخطار.
- تتابع استخدام الوسائل في إطار تشاوري عند حدوث الكوارث.
- تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.
- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص.
- تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتتمى روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني. مكاتب المصلحة:

توجد مصلحة الحماية العامة ضمن الوحدة الرئيسية التابعة للحماية المدنية حيث تحتوي على (04) مكاتب هي:

- مكتب المخططات

- مكتب جهاز الحماية

- مكتب الاتصالات العملية

- مكتب الإسعافات الطبية وترقية الإسعاف.

#### شرح الهيكل التنظيمي:

1. مكتب المخططات: ويهتم بما يلي:

- يعد مختلف المخططات الخاصة بالإسعاف

- يعد مخططات الوقاية.

2. مكتب جهاز الحماية: يهتم بما يلي:

يعتبر هذا المكتب الرأس المدبر لمختلف المخططات الخاصة بالوقاية المختلف المؤسسات خاصة الخطيرة منها. وتسمى بالخطيرة لما تحتويه من مواد ملتهبة ومدى خطورتها عند حدوث أي كارثة، مثال: (سونلغاز) من أجل ذلك يقوم المكتب بإعداد خطط وقائية تتخذ أو تستعمل عند اللزوم. 3. مكتب الاتصالات العملية، يهتم بما يلي:

- يهتم بتزويد وصيانة عتاد ووسائل الاتصال.

- يقوم بتسهيل الاتصالات السلكية واللاسلكية.

- يهتم بوضع خط هاتفي مباشر لكل المؤسسات الخطيرة.

- يكون همزة وصل عند حدوث أي خطر أو كارثة.

4. مكتب الإسعافات الطبية:

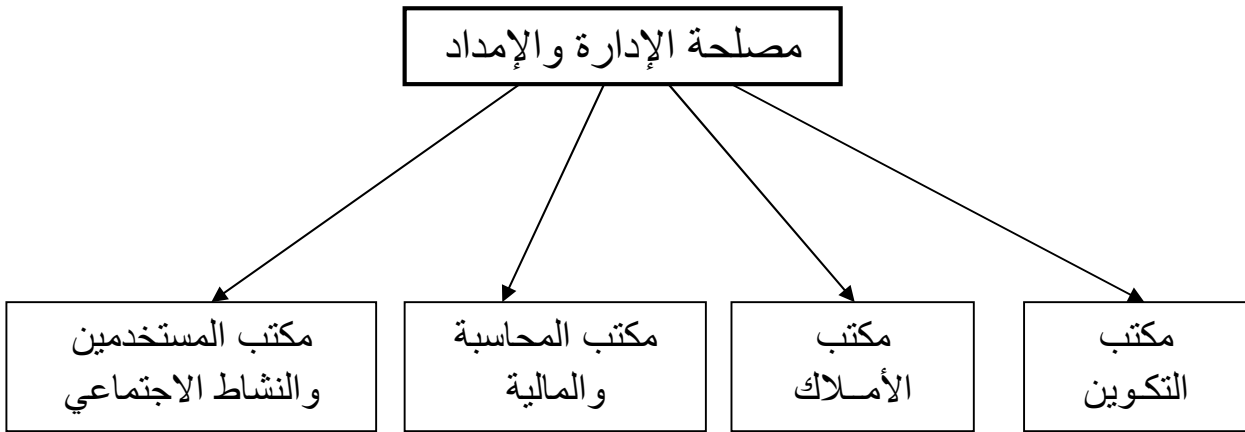
- يهتم بتطوير الخدمات.

- التكفل بالإسعاف الجماعي.

- يقوم بمختلف الحملات الخاصة بالتوعية.

- مجهز بطاقم طبي متخصص يحتوي على 05 أطباء (تشمل كل سيارة إسعاف) طبيب عند كل تدخل  
(Ambulance medicalise)

## الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة



المصدر: مديرية الحماية المدنية.

مصلحة الإدارة والإمداد:

### 1. مهامها:

تتكفل مصلحة الإدارة والإمداد بما يلي:

- تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحضائر ورشات الرعاية والصيانة.
- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.
- تتولى التسيير غير المتمركز للوسائل المادية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت، وتتولى صيانتها.
- تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.

2. مكاتبتها:

تضم مصلحة الإدارة والإمداد من أربعة (04) مكاتب وهي:

1. مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي:

ويقوم بما يلي:

- المهمة الأساسية لهذا المكتب هو متابعة سير الحياة المهنية للموظف من التعيين أو التوظيف إلى غاية إنهاء علاقة العمل والتي يمكن أن تكون عبر إحدى الأسباب القانونية الآتية: (التقاعد الوفاة - الاستقالة- العزل أو العجز).
- زيادة على ذلك يقوم المكتب بما يلي:
- متابعة حركة الموظفين بين الوحدات.
- تحرير الوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين نذكر منها على الخصوص شهادة العمل العطل السنوية، الإجازات الاستثنائية أو التعويضية، الغيابات، العطل المرضية.
- تحرير المحاضر الخاصة بالاجتماعات لا سيما اجتماعات اللجنة المتساوية الأعضاء التي تدرس مختلف الحالات للموظفين.
- تتابع الملفات الإدارية لجميع الموظفين التابعين لمديرية الحماية المدنية حيث ترتب الوثائق الإدارية المتعلقة بالموظفين (قرارات إدارية -مقررات عطل سنوية.. الخ) ضمن ملفات تحفظ إلى غاية نهاية علاقات العمل.
- إنجاز مشاريع القرارات وإرسالها إلى المديرية العامة قصد توقيعها فقطاع الحماية المدنية يمتاز بمركزية التسيير الإداري حيث أن كل القرارات الإدارية تصدر عن الإدارة المركزية.
- أما على المستوى المحلي فيقوم المدير الولائي بواسطة مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي بتنفيذ التعليمات الواردة من المديرية العامة للحماية المدنية.
- كما يقوم ببعض المهام الأخرى تتمثل في: التوظيف، التعيين، التربص، التثبيت، الترقيات. وهذا طبعا يدرج ضمن التعليمات الآتية من مديرية الحماية المدنية.

2. مكتب الأملاك:

- يتولى صيانة برامج التجهيز والمنشآت، ويتولى صيانتها.
- يتولى التسيير غير المتمركز للوسائل المادية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

3. مكتب المحاسبة والمالية: ويقوم ب:

- يتولى تسيير المحاسبة العامة.
- يقوم بإجراء تنفيذ الميزانية الموضوعية تحت سلطة المدير الولائي، حيث يقوم بتحرير الطلبات حسب الاعتمادات المتوفرة للتقدم للممولين، وبعد استلام الفاتورة من طرف الممول حسب الخدمات المقدمة يقوم بالإجراءات العملية المتمثلة في التصفية، حيث يقوم المراقب المالي بالتأشير لتخصيص الاعتمادات إلى الممول ثم يقوم مكتب المالية والمحاسبة بتحرير حوالة التخليص أين تصرف لهذا الأخير بواسطة المحاسب العمومي (خزينة الولاية).

4. مكتب التكوين: ويقوم ب:

- إعداد برامج سنوية لتكوين ورسكلة الموظفين. هذه البرامج تضم دروس نظرية وتطبيقية يشرف على تنفيذها ضباط مختصون.
- تكوين أعوان الأمن التابعين للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية داخل الولاية بناء على الاتفاقيات التي تبرم بين مدير الحماية المدنية والمؤسسة المعنية بالتكوين.
- اختبار المكونين على مستوى المركز ومراقبة مدى مطابقة الدروس المعطاة للبرامج المخصصة للأعوان.
- تنظيم ومراقبة كل المسابقات التي تجري على مستوى الولاية حسب التعليمات الواردة من المديرية العامة للحماية المدنية.
- إعلام المديرية الفرعية للتكوين عن العمليات الخاصة بالتكوين حسب التعليمات الواردة إليه دون الإخلال بالسلم التدريجي وبالقوانين السارية المفعول.
- ضبط كل الصعوبات والمشاكل المطروحة وإرسالها إلى المديرية الفرعية للتكوين مع اقتراح حلول إن أمكن ذلك.



- العمل على احترام تطبيق برنامج تكوين أعوان أمن الحرائق التابعين للمؤسسات، حيث يقوم هذا الأخير بإعداد برنامج خاص بهم ويسهر على تطبيقه.
- تسطير برنامج المناورات اليومية والسهر على تطبيقها على مختلف الوحدات.
- وضع استمارة التخصص للضباط، وضباط الصف، الأعوان والتخصصات.
- تطوير النشاطات الرياضية والثقافية على مستوى الوحدات بإعداد برامج رياضية وثقافية والسهر على تنفيذها.
- برمجة مناورات عملية ورياضية مع امتحان تقييمي يوضع في استمارة العون ونسخة تصنف في ملف إداري.

وقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية، والتي تقع بمدينة جبجل في حي أولاد عيسى، بجانب الجامعة المركزية وتتبع المؤسسة لإعلان الدولة وتبرع على مساحة إجمالية قدرها 2.770م.

**المجال البشري:** يقصد بالمجال البشري عدد الموظفين بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية حيث توظف المؤسسة حاليا 238 موظف

**المجال الزمني:** يشير المجال الزمني للدراسة إلى الوقت المستغرق لإنجازها، فالدراسة النظرية بدأت منذ اختيار الموضوع والموافقة عليه، أما الدراسة الميدانية فقد تمت على مراحل كما يلي:

المرحلة الأولى: زيارة إلى مديرية الحماية المدنية لأخذ موافقتها لإجراء الدراسة الميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية حيث أنه لا يسمح بزيارة الوحدة الرئيسية إلا بأخذ الموافقة من المديرية، بعد ذلك ثم تقديم معلومات وشروح عن كيفية العمل بهذا القطاع، أخذ بعض النقاط من هذه المعلومات لاحقا لأجل صياغة أسئلة الاستمارة.

المرحلة الثانية: زيارة ودراسة استطلاعية للوحدة المركزية للحماية المدنية، قصد التعرف على المكان الذي تجرى فيه الدراسة الميدانية وكذا الاطلاع على ظروف وكيفية أداء العمل بالحماية المدنية وتم أخذ الموافقة من رئيس الوحدة لإجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستمارة، والقيام بمقابلات مختلفة وقد دامت الدراسة الاستطلاعية للوحدة الرئيسية حوالي أسبوعين.

المرحلة الثالثة: القيام بإجراء مقابلات مع رئيس مكتب التكوين مقابلة رسمية ثم زيارة لباقي أقسام المديرية في مقابلات غير رسمية، قدموا لنا تفسيرات لتساؤلاتنا وقدموا توضيحات مختلفة تتعلق بموضوع

الدراسة ومن هذه المقابلات تم تحديد الأفراد الذي مثلتهم عينة البحث، وكذا أسئلة الاستمارة بناء على توضيحاتهم.

المرحلة الرابعة: صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث وزعت على 60 فرد من الأعوان من (3 فصائل) وتم استرجاعها كاملة خلال أسبوع من توزيعها.

### ثانيا: العينة

هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استرجاعها من مجتمع البحث، ويجري عليها الاختبار أو التحقق.<sup>(1)</sup>

ومن بين العينات، سأستخدم العينة العشوائية البسيطة.

**كيفية اختيار العينة:** لقد اعتمدنا في الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، حيث تكون هناك فرصة متكافئة بين جميع أفراد مجتمع الدراسة للإجابة عن استمارة الدراسة، باعتبارهم المسؤولين الحقيقيين عن كيفية مواجهة الأزمات التي تحدث في مجتمع أو في المؤسسات، وذلك من خلال المهام والوظائف الموكلة إليهم، مجتمع الدراسة يتكون من 207 فرد من الأعوان الموجودين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية وهم يعملون بنظام 48/24 ساعة بمختلف الرتب مكونة من 3 خصائص.

$$60 = \frac{100}{29} \times 207$$

$$60 = \frac{29 \times 207}{100}$$

وعليه تم اختيار العينة كآآتي:  
المجتمع الكلي: 207 موظف

النسبة المختارة: 29%

### ثالثا: منهج الدراسة

من أجل أن نتصف الدراسة بالعلمية لا بد أن تستند إلى منهج علمي تسيير وفقه، وعليه يعرف المنهج على أنه: مجموعة من الإجراءات المتبعة في دراسة أو مشكلة بحث، حيث يقوم الباحث بسلسلة من العمليات حتى يصل إلى النتائج، وذلك عن طريق الأساليب المتبعة من أجل تحقيق الفروض المصححة.<sup>(2)</sup>

(1) سعيد سبعون، حفصة جرادى: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر الجزائر، 2012، ص135.

(2) محمد شلبي: المنهجية في التحرير السياسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997، ص64.

ويعرف أيضا: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار الجديدة من أجل الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.<sup>(1)</sup>

وانطلاقا من دراستنا ومن الهدف الذي انطلقت منه والمتمثل في الحصول على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة المدروسة كما في حيز الواقع، والدراسة تسعى إلى التعرف على مدى مساهمة البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى المجتمع الجزائري بمختلف المخاطر.

لتأسيس الإرث معرفي حول هذه البرامج التي تستخدمها المؤسسة صناعية كانت أو خدماتية من إمكانيات فنية بشرية وتقنية لتفعيل الوقاية قبل الأزمات وفق خطط مدروسة، فالمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي باعتباره جهدا علميا منظما للحصول على بيانات ومعلومات وتحديد ما تتميز به الظاهرة من خصائص معينة وحصر العوامل المختلفة المؤثرة على موضوع الدراسة كما يستند على فهم وتحليل الدراسة بصورة متعمقة وبطريقة جزئية أو فردية، ومن ثم التوصل للنتائج العلمية محددة من خلال جمع الحقائق العلمية والبيانات الإحصائية الخاصة بموضوع الدراسة.

#### رابعا: أدوات جمع البيانات

إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار الأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة الموضوع، وإمكانيات الباحث للحصول على البيانات، وقد يستخدم الباحث أكثر من أداة لجمع البيانات حول الدراسة من الواقع الاجتماعي المحسوس، أو الإجابة عن الأسئلة وفحص الفرضيات، وقد سبق وأن حددت بأن هذه الدراسة تحاول جمع معلومات متنوعة حيث تم استعمال أكثر من أداة واحدة لجمع المعلومات الميدانية المراد الحصول عليها ويمكن تصنيف هذه الأدوات على النحو التالي:

1- **الملاحظة:** تعرف الملاحظة على أنها: مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في إطارها المتغيرة ووفقا لظروفها الطبيعية.<sup>(2)</sup>

وتعرف على أنها: عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر، المشكلات، الأحداث ومكوناتها البيئية والحادية، ومتابعة سيرها، واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة.<sup>(3)</sup>

وقد تم استخدام الملاحظة بدون مشاركة بمعنى أن عملية الملاحظة تمت من خلال:

- معرفة ميدان الدراسة من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة.

(1) عمار بوحوش وآخرون: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2001، ص99.

(2) أحمد بن مرسل: مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2005، ص214.

(3) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص309.

- استطلاع الوسائل المستخدمة في مواجهة بعض الأزمات ولا سيما استعداد المؤسسة لاختلاف الأزمات وبعض الحوادث.

- التعرف على ظروف العمل داخل المؤسسة والعلاقة التي تجمع العمال مع بعضهم.

قمت بتسجيل عدة ملاحظات منها ما يلي:

- ارتداء اللباس الرسمي أثناء تأدية المهام.

- احترام الوقت المناسب للعمل.

- وجود عدة وسائل ومعدات في المؤسسة لمواجهة مختلف الأزمات.

- الترحيب الذي وجدناه من طرف الموظفين في كل زيارة للمؤسسة.

- سرعة العمال في التدخل عند حدوث أي طارئ.

- وجود معدات الأمان والسلامة للعمال وحرص مراقبتها.

2- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأساليب الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، ويعرفها موريس

أنجرس على أنها: تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، أو

جماعية بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بشكل متعمق عن الأشخاص المبحوثين.<sup>(1)</sup>

تعرف ذلك بأنها: تفاعل لفظي يتم عن طريق وقف مواجهة يحاول فيها القائم مقابلة أن يستثير

معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر للحصول على البيانات الموضوعية.<sup>(2)</sup>

يلجأ إليها الباحث في حالة عدم توفر المعلومات الموثقة والتي لها علاقة بمجال بحثه، ويكون

اعتمادها في البحث العلمي بهدف الحصول على معلومات أثناء عملية توزيع الاستمارة، فيتم هنا

الاعتماد على المقابلة سواء للحصول على معلومات أو للتأكد من صحتها.

فعلى غرار الملاحظة اعتمدت المقابلة بشكل أساسي لجمع المعلومات من الأشخاص الذين لهم

علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، وقد تحددت أنواعها تبعا للأسئلة في استمارة الاستبيان، واعتمدت على

المقابلة المقننة في صياغة الأسئلة مع حضورها الفعلي أثناء توزيع الاستمارة كضرورة تؤكد من صحة

المعلومات.

<sup>(1)</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر

2001، ص197.

<sup>(2)</sup> طلعت إبراهيم لطفى: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص88.

3- **السجلات والوثائق:** يعتمد الباحث على المجالات والوثائق الإدارية لاستكمال دراسته الميدانية، وقد تم استخدامي بعض الوثائق والمستندات المتعلقة بالتعريف على المؤسسة، طبيعة نشاطها، مهامها وأهدافها إضافة إلى الهيكل التنظيمي.

4- **الاستمارة:** تعد الاستمارة من الوسائل والتقنيات التي يستخدمها الباحث للتحقق من أهداف الدراسة وفروضها والإجابة على التساؤلات والوصول إلى نتائج.

فهي عبارة عن مجموعة من أسئلة تدور حول موضوع معين، تقدم في شكل واضح بعينه من الأفراد للإجابة عنها.<sup>(1)</sup>

وتعرف الاستمارة كذلك: بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد للحصول على بيانات معينة.<sup>(2)</sup>

وتشمل استمارة الدراسة مجموعة أسئلة موجهة إلى جميع أفراد العينة، وتم توزيعها على المبحوثين باختلاف مستوياتهم، حيث تولوا مهمة ملئها وإرجاعها، وفي هذه الدراسة قمت بصياغة 32 سؤالاً وقد صنفتم في محاور رئيسية، حيث أن المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وبقية المحاور صيغتها على أساس الفرضيات المقترحة وقد تم إعدادها بصياغة أسئلة بأنواعها، المعقدة ونصف مغلقة حيث تم توزيع 60 استمارة تم استرجاع 60 استمارة. وقد جاءت المحاور كما يلي:

**المحور الأول:** وقد تضمنت البيانات الشخصية من السؤال رقم (01) إلى السؤال رقم (04).

**المحور الثاني:** بيانات متعلقة بالفرضية الأولى القائلة: تساهم نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة، من السؤال رقم (05) على السؤال رقم (16).

**المحور الثالث:** بيانات متعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: يساهم التخطيط في التقليل من تفاقم أخطار الأزمات، من السؤال رقم (17) إلى السؤال رقم (24).

**المحور الرابع:** بيانات متعلقة بالفرضية الثالثة التي هي: وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث عليهم، من السؤال رقم (25) إلى السؤال رقم (32).

#### خامسا: أساليب التحليل:

(1) أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 2006، ص121.

(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص123.

تعتمد الدراسات الوصفية التي تقترن بالدراسات الميدانية على أساليب في تحليل معطياتها بعد عملية جمع البيانات فلا بد من ترجمة تلك الأرقام المبهمة على معلومات ذات دلالة معرفية عملية وسوسيولوجية، وقد اعتمدنا في تحليلنا للبيانات على:

**الأسلوب الكمي:** وهو الأسلوب الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن صحة الفرضيات عن طريق إدراجها في الجداول الإحصائية الرسمية أو المركبة والتعليق عليها إحصائياً، للكشف عن متغيرات الدراسة باستنتاج الأرقام والنسب الجامدة، واستخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء نظرية سابقة وما هو واقعي.

**الأسلوب الكيفي:** وذلك بالاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات، إثر عرض النتائج وتفسيرها، وربط العلاقة المحددة سابقاً في المجتمع النظري من نظريات وفرضيات، لتكامل الدراسة وتناسقها.

التحليل الكيفي يكسب المحتوى بعد إنسانياً معبراً يساعد على ارتباط وتكامل أجزاء البحث.

من خلال هذا الفصل تناولت أهم الخطوات المنهجية لدراستي الميدانية المتمثلة في مجالات الدراسة، إضافة إلى إجراءاتها المنهجية من المنهج الذي رأيتُه مناسباً لدراستي والتي هي من ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، وكذا اختيار العينة التي كانت مناسبة لميدان دراستي، والتي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة، واستخدمت بمختلف الأدوات المنهجية التي تمثلت في الملاحظة بشقيها البسيط والعلمي، وكذا المقابلة الرسمية وغير الرسمية، والاستمارة التي تم بناءها في أربع محاور استناداً إلى فرضيات الدراسة، كلها أدوات ساعدتني في جمع المعلومات والمعرفة أكثر حول موضوع الدراسة المختار وكذلك استخدام أساليب التحليل الكمية والكيفية ولذلك من أجل إعطاء الدراسة نوعاً من الدقة وأكثر موضوعية والمصداقية العلمية.

## الفصل السابع: تحليل وتفسير النتائج.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة.

ثالثاً: نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

رابعاً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامساً: التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل.



## تمهيد:

في هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى تحليل النتائج المتوصل إليها بعد توزيع الاستمارة الدراسة، في ميدان بحثي إذ قمت بتبويب البيانات وتحويلها إلى معلومات في جداول قابلة للتحليل، من أجل إعطائها التفسير الكمي والكيفي، وذلك بالاستعانة بمختلف المعلومات المتحصل عليها فترات الخارجات الميدانية المتتابة والمتكررة، وكذا المقاربات النظرية التي أدرجتها في الدراسة الحالية.

في هذا الفصل سيتم تحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات وكذلك في ضوء الدراسات التابعة من خلال الاستعانة والتركيز على مجموع المعلومات والبيانات المتحصل عليها من المبحوثين ومن خلال المقابلات التي أجريناها والملاحظات التي سجلناها خلال فترات تواجدنا بالمؤسسة محل الدراسة.

أولا عرض وتحليل بيانات الدراسة:

الجدول رقم(01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	59	%98.33
أنثى	01	%1.66
المجموع	60	%100

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى أعلى نسبة والتي تمثلت في 98.33% من جنس ذكر، وهذا ما يتطابق مع ملاحظتنا الاستطلاعية وكذا يوم توزيع الاستمارة، مما يشير إلى طغيان العنصر الذكوري على الأنثوي.

وهو راجع إلى المهام التي يقوم بها عناصر الحماية المدنية التي تتطلب التدخلات السريعة في ظروف مناخية صعبة كما أنّ طبيعة العمل تجبر على الخروج في أي وقت وفي كل الحالات والظروف كما أنّ الرجل يستطيع تحمّل ظروف العمل القاسية، بينما جاءت أقل نسبة بـ 1.66% من الإناث التي تعمل في المؤسسة الوحيدة الرئيسية للحماية المدنية حيث أنّ معظم الإناث لا يفضلن العمل في مثل هذا النوع من المؤسسات التي تتطلب السرعة في التدخل مما يحبر المرأة على الخروج من البيت وهذا ما يتناقض وعادات وتقاليد المجتمع الجزائري الذي يمنع البنات من الدخول في مجال هذا العمل كما أنّ تركيبة المرأة الفيزيولوجية تصعب عليها مواجهة ظروف العمل القاسية خاصة في فصل الشتاء والصيف في مواجهة أزمات وكوارث طبيعية عديدة.

الجدول رقم(02): متغير السن لفئة المبحوثين:

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 21 سنة إلى 31 سنة	31	%51.66
من 31 سنة إلى 41 سنة	19	%31.66
من 41 سنة إلى 51 سنة	10	%16.66
المجموع	60	%100

من خلال الجدول أعلاه نلمس النسبة المئوية للفئة العمرية لعينة البحث والتي كانت فئة من 21 إلى 31 سنة لها أعلى نسبة 51.66% مما يدل من خلال ملاحظتنا الميدانية أنّ هذه الفئة الأكثر تواجدا في

الوحدة الرئيسية ثم جاءت نسبة 31.66% لفئة العمرية ما بين 31 سنة إلى 41 سنة وأما الفئة العمرية من 41 سنة إلى 51 سنة فكانت أقل نسبة بـ 16.66%، نستنتج إذن أنّ معظم الأفراد العاملين في المؤسسة هم شباب والعمل الميداني في التدخلات أثناء حدوث الأزمات يتطلب السرعة والدقة.

الجدول رقم (03) المستوى التعليمي للمبحوثين:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10%	6	متوسط
55%	33	ثانوي
35%	21	جامعي
100%	60	المجموع

نلاحظ أنّ أعلى نسبة قدرت بـ 55% يمثلها الموظفون ذو المستوى الثانوي وهي الفئة البارزة حيث سجلت نسبة 35% من المستوى الجامعي من الموظفين حيث أنّ نوع العمل في هذه المؤسسة يتطلب قدرات ومؤهلات علمية إلى جانب اشتراط مستوى علمي محدد أو شهادة مقارنة بالالتحاق بهذا البنك في الحماية المدنية في حين سجلت نسبة 10% لذوي المستوى المتوسط نستنتج إذن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على المستوى الدراسي لأنّ طبيعة العمل لا تحتاج إلى ذلك فهي تعمل على تقديم تكوين للموظفين في مجال التدخلات مع تقديم شهادة لهم وكذلك إقامة تریصات متعددة تساهم في إثراء رصيدهم المعرفي واكتساب خبرة جديدة في مجال العمل الميداني ويسهر على ذلك بأفراد ذوي خبرة عالية وأسائذة متخصصين في التكوين والتدريب.

الجدول رقم (04) الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
28.33%	17	أقل من 5 سنوات
46.66%	28	من [3-10]
6.66%	4	من [10-15]
8.33%	5	من [15-20]
10%	6	20 فما فوق]
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة الأقدمية في العمل متقاربة نوعا ما حيث تقدّر أكبر نسبة 46.66% للأفراد الذين يمتلكون الأقدمية في العمل من 5-10 سنوات ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة تقدّر بـ 28.33% في حين فئة الأفراد 20 سنة فما فوق بنسبة 10% ثم تليها فئة من 15-20 سنة بنسبة 8.33% أما فئة 10-15 سنة جاءت بنسبة 6.66% فهي متقاربة مع النسب الأخرى.

ويعتبر عامل الأقدمية في العمل في المؤسسة من أهم العوامل الأساسية فيها، فكلما كان العاملين ذو خبرة مهنية كلما كان ذلك مساعدا لهم في أداء مهامهم ونشاطاتهم ويساعد ذلك في مواجهة الأزمات التي تتطلب السرعة والخبرة في مواجهة مختلف الأضرار والتصدي لها بكل خبرة واحترافية، أما فيما يخص أنّ نسبة من (5-10) سنوات كانت أكبر نسبة فهذا راجع ومرتبطة بعنصر الحسن حيث نجد أنّ أفراد العاملين بالوحدة الرئيسية لحماية لمدينة مع شباب يتراوح أعمارهم ما بين 21 إلى 31 سنة.

استنتاج جزئي 1: أغلب أفراد العينة ذكور حسب النسب الإحصائية.

2-أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 21-31 سنة.

3-أغلب المبحوثين لديهم تعليم ثانوي.

4-أغلب المبحوثين لديهم أقدمية من [5-10 سنوات].

الجدول رقم (05): يوضح اعتماد المؤسسة على مخططات وقائية من أجل حماية ممتلكات الأفراد، حيث يتم ذلك: شهريا، أسبوعيا، سنويا.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية	البدائل
13.33%	8	أسبوعيا	نعم
38.33%	23	شهريا	
48.33%	29	سنويا	
100%	60	المجموع الجزئي	
0%	0	0	لا
100%	60	60	المجموع

من خلال الجدول للاحتمال سنويا نلاحظ أنّ أعلى نسبة قدّرت بحوالي 48.33% من إجابات المبحوثين ثم تليها نسبة 38.33% لاحتمال شهريا أما نسبة 13.33% جاءت للاحتمال أسبوعيا.

نستنتج إذن : أنّ المؤسسة تعتمد على مخططات وقائية من أجل حماية ممتلكات الأفراد ويكون ذلك سنويا يتم فيها وضع مخططات وقائية من أجل حماية ممتلكات الأفراد ويكون ذلك سنويا يتم فيها وضع مخططات تكون في كل عام مدروسة مسبقا والحوادث ويكون وضع البرنامج المخطط الجديد لاستكمال النقائص واستخلاص الأخطاء من المخططات العام الماضي لهذا كل عام يتم إعادة تنظيمها بشكل دقيق ويكون وفق خطة عمل وتدخل جديدة ، بناء على دراسة مختلف الإحصائيات المسجلة والتقارير اليومية المعالجة مختلف الأخطاء التي وقعت أثناء التدخلات في مختلف الحوادث خلال السنة الماضية وفقها يتم وضع مخططات جديدة لتقليل من الأخطاء الموجودة وإعادة تصحيحها خلال بداية السن الجديدة ، ونجد في المؤسسة عدّة مخططات موسمية ونذكر منها على الخصوص، مخطط مكافحة الحرائق الغابات مخطط حراسة الشواطئ، ومخطط الفيضانات.

الجدول رقم(06) يوضح سرعة إيصال المعلومات حول الأزمة في احتواءها.

البدائل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	83.33%
لا	10	16.66%
المجموع	60	100%

يسير الجدول إلى إجابة المبحوثين جاءت بنسبة 83.33% للبدائل بنعم بينما جاءت بنسبة 16.66% في الإجابة للبدائل لا انعدمت الإجابة بـ "لا" حيث أنّ المبحوثين العاملين في الوحدة الرئيسية للحماية المدنية يولون أهمية كبيرة للمعلومات التي تصلهم من طرق جهات لتي تتعرض للأزمة سواء في المؤسسات أو في مناطق معينة فسرعة المعلومات تعمل على وصول الموظفين في الوقت المناسب لاحتواء الأزمة ومنع تفاقمها ومحاولة التقليل من الخسائر التي تخلفها الأزمة وبالتالي فسرعة وصول المعلومات للأعوان الحماية المدنية يساهم في التخفيف من حدة الأزمة والعمل على احتواءها قدر الإمكان.

الجدول رقم(07): يوضح مساهمة نظم المعلومات في عملية صناعة القرار عند وقوع الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية
59.45%	44	العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب
17.56%	13	التحديث المستمر للبيانات والمعلومات
20.27%	15	تصنيف المعلومات وتحليلها
2.70%	02	أخرى تذكر
100%	74	المجموع

\*74 أكبر من حجم العينة لتعدد إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب والتي تقدّر بـ 59.45% أكبر نسبة مقارنة بباقي الإجابات، فتصنيف المعلومات وتحليلها حيث كانت بنسبة 20.27% تليها إجابة المبحوثين التحديث المستمر للبيانات والمعلومات بنسبة 17.56% كما نجد أنّ بعض الموظفين أضافوا إجابات أخرى بنسبة قدرت بـ 2.70%.

ويعود ذلك إلى أهمية وصول المعلومات لمناسبة ودورها الفعال في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمة في الوقت المناسب، وعند الحصول على المعلومات يجب على متخذ القرار أن يقوم بتصنيف المعلومات حسب أولوية ودرجات وقوع الأزمة وبعدها ما يتم التحديث المستمر لهذه المعلومات من أجل أخذ الاحتياطات والتدابير المناسبة للتدخل عند وقوع أزمة بعد أخذ قرار مناسب ودراسة شاملة للأوضاع من خلال المعلومات المقدّمة.

الجدول رقم(08): يوضح إجابة المبحوثين حول توفر المؤسسة على نظام معلومات لرصد مؤشرات الأزمة.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
78.33%	47	نعم
21.66%	13	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح نسبة إجابة المبحوثين حول توفر المؤسسة على نظام المعلومات لرصد مؤشرات الأزمة «بنعم» بلغت نسبة 78.33% وهي أكبر نسبة مقارنة بإجابة الموظفين بـ "لا" التي قدرت بـ 21.66% وذلك يعود إلى أن المؤسسة تتوفر على نظام للمعلومات لرصد مؤشرات الأزمة وهذا بفضل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العام بصفة عامة و المجتمع بصفة خاصة وحتى تتجح المؤسسة وتتطور لابد لها من مواكبة هذه التطورات ، وخاصة الأهمية والدور الذي تلعبه المؤسسة في مواجهة مختلف الأزمات التي يتعرض لها المجتمع والتنبؤ بالأخطار والكوارث وحماية الأفراد والممتلكات.

الجدول رقم(09): مساعدة المستجبات الطارئة في تغيير معلومات الأزمة لاتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
91.66%	55	نعم
8.33%	05	لا
100%	60	المجموع

من معطيات الجدول نستنتج أن: نسبة إجابة المبحوثين بلغت 91.66%، بينما جاءت إجابة المبحوثين بـ "لا" نسبة 8.33% وهذا راجع إلى أن المستجبات الطارئة تعمل ف تغيير معلومات الأزمة لاتخاذ القرار كون متخذ القرار عندما وصلت المعلومات عن الأزمة يتخذ والأعوان في المؤسسة الإجراءات في مواجهة الأزمة والعمل على احتواءها قدر الإمكان في مكان معين أو منطقة تمة فيها التدخل ولكن إذا حدثت مستجبات جديدة عن الأزمة فهي تعمل على تغيير معلومات عن الأزمة في اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة وحماية الأفراد من مخلفات الأزمات المتنوعة و المتعددة والعمل على احتواءها والتصدي لها.

الجدول رقم(10): يوضح السجلات الموجودة في المؤسسة دور في تقديم معلومات تنبؤيه عن الأزمة قبل حدوثها.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	48	نعم
20%	12	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ إجابة المبحوثين "بنعم" كانت بنسبة 80% مقابل إجابتهم بـ "لا" بنسبة 20% ومن خلال هذه الإجابة نجد أنّ المؤسسة تعتمد بشكل كبير على مختلف السجلات والوثائق الموجودة من أجل تقديم معلومات تساعدهم على معرفة أو التنبؤ بمختلف الأزمات قبل حدوثها ، فعندما تتعرض لأزمة معينة لأول مرة يتم تحليل المعلومات المقدّمة عن هذه الأزمة وتضف المعلومات يتم الاحتفاظ بما فيها مجالات يتم الرجوع إلى هذه المعلومات لتقديم قراءة تنبويه عن الأزمة قبل حدوثها يتم أخذ الاحتياطات ودراسة كيفية مواجهتها والتصدي لها.

الجدول رقم(11): يوضح مساهمة المعلومات في إدارة الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية
65%	39	كبيرة
31.33%	19	متوسطة
3.33%	02	ضعيفة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ معظم إجابات المبحوثين جاءت بنسبة 65% أجابوا بنسبة في حين جاءت بنسبة 31.66%، إجاباتهم بمتوسطة في حين جاءت نسبة 3.33% لاحتتمال ضعيف، نستنتج إذن نظام المعلومات الموجود في المؤسسة يساهم في إدارة الأزمة وذلك بتقديم مختلف المعلومات عن هذه الأزمة وطرق مواجهتها بإيصال المعلومات عن الأزمة في الوقت المناسب، فنظام المعلومات هو الركيزة الأساسية للمؤسسة، لأنّه يقوم بدور كبير ومهم في إدارة الأزمات بتقديم معلومات جديدة .



الجدول رقم (12) يوضح استحداث نظام المعلومات في إدارة الأزمة:

			التكرار	البدائل
%13.33	8	العينة الاحتمالات	51	نعم
%21.66	13	التشخيص للأزمة		
%23.33	14	مواكبة التطورات		
%20	12	التدخل بسرعة		
%20	12	متابعة تطورات الأزمة		
%100	51	المجموع الجزئي		
%84.99	51	المجموع الإجابة بنعم		
%8.33	05	عدم مواكبة التطورات اللازمة	09	لا
%6.66	04	لا يزال في طور الإنجاز		
%14.99	09	المجموع الجزئي		
%100	09	المجموع الإجابة بلا		
100	60			

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أنّ أكبر نسبة كانت لإجابة المبحوثين "بنعم" والتي قدّرت بحوالي 84.99%، حيث يتم استحداث نظام المعلومات في إدارة الأزمة لأنّه يواكب التطورات التكنولوجية التي حصلت على نسبة بـ 23.33% ثمّ تليها نسبة 21.66% لتشخيص الأزمة أما نسبة 20% فجاءت متساوية بين التدخل السريع ومتابعة تطورات الأزمة.

أما إجابة المبحوثين "بلا" فقد قدّرت نسبتها بحوالي 19.99% من إجابات المبحوثين فجاءت نسبتها متقاربة، لا يستحدث لعدم مواكبة التطورات اللازمة جاءت بنسبة 8.33% أما أنه لا يزال في طور الإنجاز نسبته هو 6.66% نستنتج إذن : أهمية نظام المعلومات الموجود في المؤسسة لإدارة الأزمة فهو يعمل على تقديم معلومات دقيقة ومفضلة عن الأزمة من بداية ظهور مؤشراتنا حيث يتم احتوائها فنظام المعلومات يتم استحداثه مع التطورات العلمية والتكنولوجية في المؤسسات فهو عنصر أساسي لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يسهل العمل في أقل وقت ممكن وبأكبر سرعة ممكنة، فنظام المعلومات يشخص الأزمة من من خلال إعطاء البيانات الأساسية التي يتم تنظيمها وتحويلها إلى معلومات يتم دراستها عند تشخيص الأزمة من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء بفضل المعلومات المقدّمة من هذا النظام، مما يؤدي مباشرة عند حدوث الأزمة إلى التدخل السريع من أعوان المؤسسة بعد تقديم المعلومات المفصلة عن الأزمة، يتم بعدها متابعة تطورات الأزمة ومخلفاتها بتقديم الإحصائيات والأرقام المعبرة عن هذه الأزمة في مدى نجاح نظام المعلومات في إدارة الأزمة.

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة الذين أجابوا "بنعم" هي 64% وبذلك هي أكبر نسبة أما الذين أجابوا بـ "لا" فبنسبة 10.25% أما "لماذا" فبنسبة 25.64% نلاحظ أنّ هناك تفاوتاً نسبياً بين الذين أجابوا بنعم أو لا نستنتج بذلك أنّ المؤسسة تقوم باستحداث نظام المعلومات في إدارة الأزمة إذا المؤسسة لها نظام معلومات متطور قادر على الكشف عن الأزمة، ومع نتجها قبل حدوث الكارثة.

الجدول رقم(13): جدول يوضح التقارير والأرقام المقدّمة يزيد من فاعلية القرارات المتخذة:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
80%	59	نعم
1.50%	01	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" هي أكبر نسبة حيث بلغت 98.50%، وبالمقابل بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "لا" هي نسبة ضعيفة بنسبة حيث بلغت 1.50% نستنتج من خلال الإجابة الموضحة في الجدول أنّ التقارير والأرقام المقدّمة تزيد من فاعلية القرارات المتخذة من قبل المؤسسة حيث تساعد هذه التقارير في الكشف على الأزمة من قبل المؤسسة حيث تساعد هذه التقارير في الكشف عن الأزمة ومواكبتها من خلال الأرقام المقدّمة وبذلك إنهاؤها قبل وقوعها. الجدول رقم(14): يوضح لدى المؤسسة بنك المعلومات يساعد في رصد مؤشرات الأزمات والكوارث.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
76.50%	46	نعم
23.50%	14	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي أعلى نسبة حيث بلغت 76.50% بينما كانت الإجابة بـ "لا" قد بلغت نسبة 23.50%، ومن خلال النسب الإحصائية نستنتج أنّ لدى المؤسسة بنك معلومات يساعدها في رصد مؤشرات الأزمات والكوارث من خلال نظم المعلومات الخبيرة للمؤسسة هذا ما يوضح بأن المؤسسة تعتمد على نظم معلومات متطورة تساعدها على حل الأزمة قبل وقوعها والقدرة على حلها عند وقوعها بناء على المعلومات الخبيرة المقدّمة.

الجدول رقم(15): يوضح البيانات التي تقدّر حجم الأزمة أثناء حدوثها

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية
56.68%	34	صحيحة
16.66%	10	خاطئة
26.66%	16	مضللة
100%	60	المجموع

من خلال القراءات الإحصائية الجدول نجد أنّ الإجابات متفاوتة فيما يخص البيانات التي تقدّر حجم الأزمة أثناء حدوثها حيث نجد أنّ نسبة الدين أجابوا بأنها "صحيحة" هي أكبر نسبة حيث بلغت نسبتها 56.68%، بينما كانت الإجابة بـ "خاطئة" نسبة 16.66% ومضلة نسبة 26.66%.

إذا نستنتج من خلال هذا الجدول أنّ البيانات التي تقدّر حجم الأزمة أثناء حدوثها تكون صحيحة في أغلب الأحيان لكنها قد تكون مضلة وخاطئة في بعض الأحيان لأنّ هناك بعض الأزمات، تخضع لمتغيرات عديدة الزمان والمكان ، القرب والبعد، ولظروف معينة يتعذر تقدير حجم هذه الأزمة أثناء حدوثها مباشرة كالظروف البيئية والمناخية.

الجدول رقم(16): يوضح إمكان المؤسسة توضح الصعوبات والأزمات المستقبلية من خلال التطورات التي تعتمدها

النسبة المئوية	التكرار	البدايل
26%	16	نعم
07%	04	لا
67%	40	أحيانا
100%	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أنّ إجابات المبحوثين كانت بنسب متفاوتة حيث نجد أنّ أكبر نسبة بإجابة للمبحوثين بـ أحيانا كانت 67% ونجد نسبة 26% جاءت بالإجابة "بنعم" أما نسبة 7% فجاءت للإجابة بـ "لا".

نستنتج أنّ: الأزمات التي تحدث في المجتمع نجد أنّ مؤسسة الحماية المدنية أول المتدخلين لاحتوائها ومع التطورات التي تشهدها المؤسسة عن تدريب الأعوان و إقامة مختلف التريصات ولذلك على المؤسسة إدخال التكنولوجيا المتطورة وإخضاعها للتجريب عن طرف الموظفين بحضور مختلف الجهات المعنية ووجود وجود أخصائيين في تكوينهم نجد أنّ المؤسسة أحيانا تستطيع توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية من خلال مختلف التطورات ووجود نظام معلومات لرصد مؤشرات، فهناك أزمات دورية تستطيع المؤسسة التنبؤ بها خلال فصول السنة فقط يتم تطوير في الأجهزة والعتاد، أما هناك

أزمات لا تستطيع المؤسسة توقعها لأنها تحدث فجأة ودون سابق إنذار من المؤسسة تعمل مواصلة البحث والدراسة الكافية لمختلف الجوانب التي تلم بهذه الأزمات حيث تستطيع توقعها مستقبلا

الجدول رقم (17): يوضح الإجراءات الوقائية تساهم في الحد من وقوع الأزمات:

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
50%	30	نعم
05%	03	لا
45%	27	أحيانا
100%	60	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد: أنّ إجابات المبحوثين كانت متقاربة بين الإجابة "بنعم" التي كانت أكبر نسبة بـ 50% وأحيانا بنسبة 45% أما نسبة 5% فكانت إجابة المبحوثين بـ "لا"، نستنتج إذن: الإجراءات الوقائية التي تقوم بها المؤسسة طول العام، وخلال فصول السنة عمليات التحسيس والتوعية الأفراد وكذلك المؤسسات وتقديم المعلومات والشروح لهم تساهم في الحد من وقوع الأزمات وذلك باستخدام طرق الوقاية من مختلف الأزمات وكذلك إتباع توجيهات سلامة الأفراد، فهذه الإجراءات ولو كانت بسيطة فهي تقلل من وقوع الأزمات، أما بعض الإجراءات أحيانا نتائج ملموسة حتى ولو كانت بسيطة من خلال الاطلاع على المعلومات الجديدة وكذلك معرفة كيفية تجنب هذه الأزمات، إذن الإجراءات الوقائية دور مهم وفعال في الحد من وقوع الأزمات خاصة للمجهودات التي تبذلها المؤسسة في هذا المجال.

الجدول رقم (18): يوضح الإجراءات الوقائية تعمل على توعية الأفراد لتجنب سلوكيات خاطئة في مواجهة الأزمات.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
52%	31	دائما
48%	29	أحيانا
00%	0	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أنّ نسبة الذين أجابوا بأنّ الإجراءات الوقائية تعمل على توعية الأفراد لتجنب سلوكيات الخاطئة في مواجهة الأزمات "بدائماً" قد بلغت 52% وهي أكبر نسبة وقد بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "أحيانا" نسبة 48%، بينما بلغت نسبة الذين أجابوا بـ "نادر" نسبة 00%، نستنتج إذن أنّ الإجراءات الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة دائماً تعمل على توعية الأفراد لتجنب سلوكيات خاطئة في مواجهة الأزمة، وهذا من خلال المجهودات التي تبذلها المؤسسة قصد حماية الأفراد والحفاظ على أرواحهم وممتلكاتهم وذلك بالتنسيق مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية المتنوعة منه تصل المعلومات إلى الأفراد بشكل سهل ومبسط وذلك باعتماد مجموعة من الإجراءات والتدابير المتنوعة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة وذلك ببذل المزيد عن المجهودات.

الجدول رقم(19): يوضح التنسيق مع الفئات المعينة أثناء عملية التخطيط للأزمات.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
83,33%	50	دائماً
10%	06	أحيانا
6,66%	04	نادرا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح أنّ أكبر نسبة جاءت لإجابة المبحوثين "بدائماً"، حيث قدرت بحوالي 83,33% ثم جاءت الإجابة "بأحيانا" 10% بينما نسبة الإجابة بـ "نادرا" بحوالي 6,66% نستنتج إذن عند القيام بعملية التخطيط من طرف المؤسسة فهي تعمل على التنسيق مع مختلف الفئات المعينية لمواجهة الأزمات، فالتخطيط يعطي شروحات مفصلة ودقيقة تعمل تفصيل وافية لمخططات تفيد لمؤسسات وتساعد على حل الأزمات ومختلف المشاكل المتعلقة بها من خلال اتباع طرق وقائية و كذا يساعد التخطيط على وضع خطة علاجية أو طرف لحل الأزمات إذا الوقوع فيها ومن خلال الشروحات والمقترحات المقدّمة من طرف الأعوان يتم الخروج باستخدام الطرق عمل مدروسة وإيجاد حلول و توقعات تنبؤية لحل الأزمات والحوادث المختلفة.

الجدول رقم (20): جدول يوضح أول إجراء يتم القيام به أثناء حدوث أزمة ما

الخيارات الجوابية	التكرار	النسبة المئوية
وضع خطة للأزمة	18	23.37%
تشكيل خلية أزمة	51	66.23%
السيطرة على الأحداث	7	9.09%
أخرى تذكر	1	1.29%
المجموع	77*	100%

\* 77 أكبر من حجم العينة لتعدد الإجابات

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أنّ أكبر نسبة قدّرت بحوالي 66.23% من إجابات المبحوثين ثم تليها نسبة 23.37% المتمثلة في وضع خطة طارئة للأزمة أما نسبة 9.09% فكانت للسيطرة على الأحداث وأخرى تذكر جاءت بنسبة 1.29%.

نستنتج إذن: أول إجراء يتم القيام به أثناء حدوث أزمة ما هو تشكيل خلية أزمة لأنها تعمل على وضع خطة عمل مدروسة لتسيير الأزمة، في وقت حدوثها وتفعيل مخطط التدخل العملي وتطبيقه على الواقع أثناء حدوث أزمة ما، أما وضع خطة طارئة للأزمة تقديم طريقة أخرى تكون ملائمة لتنظيم وتطبيق المخطط بكل فعالية ويكون أكثر فائدة، بعد هذه المعطيات أثناء هذه الأزمة يتمكّن الأعوان من السيطرة على الأحداث والوضع من خلال تطبيق مخطط التدخل العملي.

الجدول رقم(21): يوضح عملية التخطيط التي تساهم في الحد من الأزمات

		التكرار	البدائل		
70%	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية		
	30.95%	13	سرعة التدخل		
	26.19%	11	سهولة التدخل		
	19.04%	8	الإجراءات الوقائية		
	16.66%	10	كيفية مواجهة الأزمة		
30%	100%	42	المجموع الجزئي	18	لا
		60	60	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول نلاحظ: أنّ أكبر نسبة من إجابات الباحثين قدّرت بـ 70% للإجابة "بنعم" بأنّ عملية التخطيط المعتمدة تساهم في الحد من الأزمات، وضمن هذه الإجابة جاءت عدّة احتمالات نسبتها متقاربة نجد أكبر نسبة قدّرت بـ 30.95% للاحتمال سرعة التدخل، ثم تليها نسبة 26.19% للاحتمال الإجراءات الوقائية، أما إجابات الباحثين "بلا" قدّرت نسبتها بـ 30%، نستنتج إذن: أنّ عملية التخطيط المعتمدة في المؤسسة تساهم في الحد من الأزمات خاصة أن مهامها تتمثل في العمل على مواجهة مختلف الأزمات، قدر المستطاع التقليل من أثارها الجانبية، لهذا تقوم المؤسسة بعملية التخطيط الذي يسهل عملية التدخل في جميع الحوادث والأزمات التي هي عبارة عن لحظات ودقائق فكلما كان التأخر بلحظة كان انتشارها أوسع وتزيد من حجم الحزن والخسائر سواء كانت مادية أو بشرية، من عامل الوقت يلعب دور كبير في عملية التدخل، إذ تحدد المؤسسة وقت خاص ومحدد لخروج الأعوان لتدخلات التي تكون في دقتها المحدد، التخطيط يسهل تدخل الأعوان في مواجهة الأزمات من خلال مخططات التدخل المعدة مسبقا من طرف المؤسسات أو الجهات المختصة بعد دراسات عديدة التي يتم تصنيف المؤسسات مناطق بكثرة لأزمات، تحديد مكان الأزمة بدقة مما يصل عملية التدخل وكيفية مواجهة الأزمات والحوادث، تساهم عملية التخطيط في وضع إجراءات وقائية لتجنب الأزمات من



الاحتياجات المحضرة مسبقاً، مواجهة الأزمات في مختلف المجالات وذلك بإعداد مناورات متنوعة تكون في الميدان مباشرة حيث يتم اكتساب الخبرة أو تكون كذلك في المؤسسات بمختلف أنواعها الهدف هو الحد من الأزمات المختلفة وخاصة تلك المتكررة بشكل دوري مما يسهل عملية مواجهتها واحتواءها.

الجدول رقم(22): جدول يوضح الاعتماد على المعلومات المخزنة في التخطيط لإدارة الأزمة:

الخيارات الجوابية	التكرار	النسبة المئوية
دائماً	36	60%
أحياناً	05	8.33%
نادراً	19	31.67%
المجموع	60	100%

من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ أنّ نسبة أغلب أفراد العينة أنّ نسبة أجابوا "بنعم" حيث قدرت نسبتهم بـ 60% بينما الذين أجابوا بـ "لا" فقد قدرت نسبتهم بـ 8.33% وهي أقل نسبة إذا نستنتج أنّ هناك اعتماد على المعلومات المخزنة في التخطيط لإدارة الأزمة وذلك بالحصول على قاعدة البيانات المخزنة في نظم المعلومات والاستفادة منها في بناء تخطيط استراتيجي لإدارة الأزمة داخل المؤسسة. الجدول رقم(23): يوضح وجود عراقيل تواجه المؤسسة أثناء إعداد برنامج وقائي للأزمة.

		التكرار	البدائل
71.66%	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية
	26.66%	16	بشرية ومادية
	35%	21	تكنولوجية
	10%	06	عدم التقيد بمعايير السلامة
	100%	43	المجموع الجزئي
28.33%	17		لا
100%	60		المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أنّ أكبر نسبة كانت لإجابة المبحوثين "بنعم" التي قدرت بحوالي 71.66% ومن هذه العراقل نجد عراقل تكنولوجيا بنسبة 35% تليها نسبة 26.66% لعراقل بشرية ومادية أما نسبة 10% كانت إجابة المبحوثين بعدم التقيد بمعايير السلامة أما الإجابة بـ"لا" فكانت نسبة 28.33% من إجابات المبحوثين.

نستنتج إذن وجود العراقل التي تواجه المؤسسة في إعداد برنامج وقائي من عراقل تكنولوجيا عدم وجود أجهزة تكنولوجيا متطورة من طرف المؤسسة أو باقي المؤسسات الأخرى لتكنولوجيا دور كبير ومهم إعداد برامج وقائية أما العراقل البشرية والمادية عدم وجود أفراد مؤهلين ومختصين لإعداد برامج وقائية تكون شاملة ووافية من أجل تجنب الأخطار، نجد كذلك أنّ معظم الأفراد والمؤسسات عامة لا يتقيدون بمعايير السلامة وعدم أخذ ما في الاعتبار مما يؤدي إلى نتائج سلبية وأحيانا تصل إلى وجود مضاعفات خطيرة قد تؤثر على حياة الأفراد وعلى تطور المؤسسات، أما إجابة المبحوثين بأنه لا توجد عراقل فهذا راجع إلى وجود تنسيق ولتنظيم عن المؤسسة مع باقي مؤسسات المجتمع وكذلك الأفراد وهذا يؤدي بذل مجهودات كل على حسب قدرته يوصل إلى أنّه لا توجد عراقل تواجه المؤسسة ف إعداد برنامج وقائي للأزمة.

الجدول رقم (24): يوضح تقييم البرامج التخطيطية المقدمة من طرف المؤسسة.

الخيارات الجوابية	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	33	55%
أحيانا	27	45%
نادرا	0	0%
المجموع	60	100%

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أنّ إجابات المبحوثين كانت متقاربة حيث مثلت نسبة 55% من إجابات المبحوثين "بجيدة" أما بنسبة 45% جاءت إجابات المبحوثين "بمتوسطة" أما ضعيفة فقد انعدمت فيها الإجابة.

نستنتج إذن: لبرامج التخطيطية المقدمة من طرف المؤسسة جيدة لأنها تقوم على دراسات مستفيضة ومنظمة، ومدروسة ومخطط لها "تعمل على تسيير الأزمات بشكل إيجابي من طرف المؤسسة، كلما كانت البرامج التخطيطية فعالة ومضبوطة سهلت على الأعوان عند التدخلات السريعة وحدثت أزمات

حتى ولو كانت مفاجئة فعملية التخطيط تساهم في حل هذه الأزمات من خلال المخططات الوقائية الجاهزة.

الجدول رقم(25): يوضح الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال أثناء الأزمة.

الخيارات الجوابية	التكرار	النسبة المئوية
الهاتف	56	36.60%
الفاكس	41	26.79%
البريد	05	3.26%
الاجتماعات	29	18.95%
المقابلات	22	14.37%
المجموع	153*	100%

\*153 أكبر من حجم العينة لتعدد إجابات المبحوثين

نلاحظ من خلال إحصائيات الجدول أنّ أكبر نسبة من إجابات المبحوثين 36.60% جاءت لوسائل المستخدمة في عملية الاتصال أثناء الأزمة هي الهاتف تم تليها نسبة 26.79% للفاكس أما نسبة 18.95% جاءت للاجتماعات أما المقابلات فجاءت بنسبة 14.37% أما البريد فجاء بنسبة 3.26%. نستنتج إذن: أنّ الهاتف هو الوسيلة الأساسية المستخدمة في عملية الاتصال أثناء الأزمة لأنه يحتوي على عدّة شبكات للاتصال فتمثل المعلومة في الوقت المناسب، كذلك الفاكس وسيلة للاتصال تكون سهلة وسريعة، أما الاجتماعات لها مفعول إيجابي عندما يكون الأفراد مقربين مع بعضهم يسهل عملية الاتصال وهنا يكون عامل وقت ضروري في الوسائل الاتصالية المستخدمة أثناء الأزمة ضرورية في تسيير الأزمات بشكل عام.

الجدول رقم(26): وجود شبكة خاصة للتواصل فيما بينكم أثناء حدوث الأزمات.

			التكرار	البدائل	
%7	النسبة المئوية	التكرار	04	لا	
					الخيارات الجوابية
					طيلة الوقت
					سرعة التدخل
				ندرة المعلومات	
				المجموع الجزئي	
%93			56	نعم	
%100	60			المجموع	

نلاحظ خلال بيانات الجدول أنّ: أكبر نسبة من إجابات المبحوثين قدّرت بحوالي 93% "بنعم" وكانت الإجابة بـ "لا" بنسبة 7% من الإجابات التي وزعت على إجابات المبحوثين ضيق الوقت قدّرت نسبتها بـ 3.33% أما سرعة التدخل قدّرت بـ 1.66% وندرة المعلومات 1.66%، نستنتج إذن: عند وقوع أزمة ما فإنه يتم إبلاغ الأعوان ذلك عن طريق شبكة خاصة للتواصل فيما بينهم وذلك للتدخل الأعوان بسرعة والتوجه نحو مكان حدوث الأزمة بعدما تمّ جميع المعدّات الضرورية وكذلك التأكد من صحة المعلومات المقدّمة عن الأزمة حيث يتم أخذ الإجراءات الضرورية وبالأزمة أثناء حدوث الأزمات فشبكة التواصل لها أهمية وهي ضرورية خاصة، في الوقت الذي نعيش فيه حيث تكثر الأزمات والحوادث ولا بدّ من وجود شبكة يتم فيها التواصل بين الأعوان.

الجدول رقم(27): يوضح هناك وسائل اتصالية معتمدة بين المؤسسة والجمهور

النسبة المئوية			التكرار	البدائل
%94.00	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية	نعم
	%26.66	16	الهاتف	
	%23.33	14	الأبواب المفتوحة	
	%18.33	11	الإذاعة المحلية	
	%16.66	10	التوعية والتحسيس	
	%10	06	خط أخضر	
	%100	56	المجموع الجزئي	
%6.00			04	لا
%100		60		المجموع

من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أنّ نسبة إجابة المبحوثين "بنعم" كانت أكبر بنسبة تمثلت بحوالي 90%، بينما نجد إجابة بـ "لا" جاءت بنسبة 6% نستنتج إذن أنّ أكبر نسبة لوسائل الاتصال كانت للهاتف بنسبة 26.66% تم تليها نسبة 23.33% جاءت للأبواب المفتوحة ثم نسبة 18.33% للإذاعة المحلية ثم نسبة 16.66% جاءت للحملات التحسيس والتوعية أما نسبة 10% جاءت لخط الأخضر نستنتج إذن: المؤسسة تعتمد على عدّة وسائل اتصالية مع الجمهوريّة بغية اطلاعهم على المهام التي يقومون بها وكذلك استخدام هذه الوسائل عند وقوع أزمة كالهاتف والإذاعة المحلية واطلاع إعلامهم الجماهير بكل جديد كذلك نجد الأبواب المفتوحة على المؤسسة تقرب الجماهير، التوعية والتحسيس من أهم شعار التي ترفعها المؤسسة لمختلف الأزمات والكوارث ولو بسلوكيات وتصرفات بسيطة ونجد الخط الأخضر (رقم 14) الذي يستعمله الأفراد عند وقوع أي طارئ والتدخل السريع والعمل على تقديم الإسعاف الأولية.

الجدول رقم(28): يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة كافية لإيصال المعلومة للجمهور

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
68.33%	41	نعم
31.66%	19	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول الذي يوضح الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة كافية لإيصال المعلومات للجمهور نلاحظ أن نسبة الحدين أجابوا "بنعم" قد بلغت نسبتهم 68.33% وهي أعلى نسبة فيها بلغت نسبة الدين أجابوا بـ "لا" فقد بلغت 31.66% وهي أعلى نسبة فيما بلغت نسبة الدين أجابوا بـ "لا" فقد بلغت 31.66%، نستنتج من خلال القراءات الإحصائية أنّ المؤسسة تعتمد على الوسائل الاتصالية المختلفة من وسائط متعددة، التي تمكنها من إيصال المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة فوسائل الاتصالية متنوعة ومتعددة تستخدمها المؤسسة ف نجد الملصقات الإشهارية في الشوارع الكبرى وتعتمد المؤسسة على الإذاعة والصحف المحلية لنشر المعلومات حتى تصل إلى كل شرائح المجتمع وعبر الحدود الجغرافية تكون موزعة حتى تضمنت وصول المعلومات للأفراد وإعلامهم بكل المستجدات عبر الوسائل الاتصالية المتنوعة.

الجدول رقم(29): يوضح القيام بعملية التصريح حول الوضع الطارئ عن نتائج الأزمة

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية
39.08%	34	عند ظهور مؤشرات تدل على الأزمة
32.18%	28	أثناء إدارة الأزمة
28.73%	25	بعد احتواء ونهاية الأزمة
100%	*87	المجموع

87\* أكبر من حجم العينة لتعدد الإجابات للمبحوثين

نلاحظ من الجدول النسب الإحصائية لإجابة المبحوثين متقاربة فنجد أكبر نسبة قدّرت بـ 39.08% لإجابة عن التصريح حول الوضع الطارئ عن نتائج الأزمة كانت عند ظهور مؤشرات تدل على الأزمة أما نسبة 32.18% فكانت الإجابة أثناء إدارة الأزمة أما نسبة 28.37% فكانت تعد احتواء ونهاية الأزمة، نستنتج إذن: المسؤول عن عملية التصريح عن نتائج الأزمة تكون عند ظهور مؤشرات الأزمة وذلك باستخدام الوسائل الاتصالية الأكثر انتشارا وسرعة في نقل المعلومات بالجماهير للتعريف بمخاطر الأزمة ومخلفاتها وكيفية التصرف أثناء وقوعها ، وأثناء إدارة الأزمة يتم التصريح بالأزمة والوقت اللازم لإدارتها والوسائل المستخدمة فيها تكون مناسبة، وبعد احتواء الأزمة ونهايتها يتم تقديم أقام وإحصائيات عن مخلفات الأزمة وتدعيمها بالتدابير والإجراءات تتخذ حتى لا يتم تكرارها أو التقليل من عهدها.

\*المجموع أكبر من العينة وهو راجع إلى تنوع الإجابات.

الجدول رقم(30): يوضح وجود نظام اتصالات فعال يسهل عملية إدارة أخطار الكوارث على الجمهور.

النسبة المئوية	التكرار	البدائل
81.66%	49	نعم
18.33%	11	لا
100%	60	المجموع

الجدول رقم(30) نلاحظ من خلاله النسب الإحصائية التالية: نجد أكبر نسبة قدّرت بحوالي 81.66% ومن إجابات المبحوثين "بنعم" نجد نسبة 18.33% من الإجابات بـ "لا".

من خلال هذه النسب نستنتج إذن: الجمهور الخارجي لكي يعرف ويطلع على أخطار الكوارث والأزمات والحوادث المختلفة والمؤسسة لابد لها من نشر المعلومات تكون أكثر موضوعية ودقة وتحمل نسبة من الصحة لكي تصل إلى الجماهير لابد له من وجود نظام اتصالات فعال يسهل عملية إدارة الكوارث على الجمهور في حاجة إلى التدخلات السريعة من اجل تقديم الإسعافات لابد من اتباع الإرشادات المقدمة من طرف أعوان المؤسسة التي تعتمد على نظام اتصالات فعال خاصة عند وقوع أزمة ما أو كارثة يجب أن يتدخل الأعوان بشكل سريع عند سماع إشارات الإنذار الموجودة في المؤسسة بعدما وصلت المعلومات من طرف الجماهير عن وجود أزمة في مكان محدد ونظام الاتصال يبقى مشغلا طول اليوم و طوال السنة استعداد لأي طارئ يحدث في اي وقت.

الجدول رقم(31): جدول يوضح الاتصال المباشر مع الجمهور أهمية كبيرة في تجنب الأزمات عليهم

النسبة المئوية			التكرار	البدائل
%86.66	النسبة المئوية	التكرار	الخيارات الجوابية	نعم
	%20	12	التوعية	
	%20	12	التحسيس	
	%15	09	التدريب والتكوين	
	%13.33	08	أخذ الاحتياطات والتدابير	
	%18.33	11	الوقاية	
	%100	52	المجموع الجزئي	
%13.33			08	لا
%100		60		المجموع

من خلال بيانات الجدول نجد النسب الإحصائية التالية، أكبر نسبة قدّرت بحوالي %86.66 لإجابة المبحوثين "نعم" نجد نسبة %13.33 من إجابات المبحوثين بـ "لا" ، ومن نسبة %86.66 وزعت على احتمالات ومدة النسب متقاربة مع بعضها فنجد أنّ التوعية والتحسين كانت بنسبة %20 ثم تليها نسبة %18.33 للوقاية ثم نسبة %15 لتدريب والتكوين ثم نسبة %13.33 فجاءت لأخذ الاحتياطات والتدابير، نستنتج إذن للاتصال المباشر مع الجمهور الخارجي له أهمية كبيرة في تجنب الأزمات عليهم من خلال عمليات التحسين والتوعية والوقاية وكذلك تدريب الأعوان عن المؤسسة يلعب دور في تقديم المعلومات واكتساب خبرة لمواجهة الأزمات وكيفية التصرف وتكوينهم في مجالات عديدة تساهم في تجنب الجماهير أخطار الأزمات من خلال تدريبهم على استخدام التكنولوجيا الجديدة والمتطورة حتى يسهل أداء المهام في أقل وقت ممكن وجهود محدود، للاتصال المباشر أهمية كبيرة ودور فعال ومفيد في



تجنب الأزمات على الجماهير والحسن التصرف عند وقوع أزمة لأنه أخذ معلومات صحيحة تساعد على تجنب الأضرار الناجمة عن الأزمة

الجدول رقم (32): تقييم البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة.

الخيارات الجوابية	التكرار	النسبة المئوية
فعالة	13	21.66%
جيدة	14	23.33%
متوسطة	10	16.66%
منظمة وهادفة	13	21.66%
التقليل من المخاطر	10	16.66%
المجموع	60	100%

نلاحظ أعلى نسبة قدرت بحوالي 23.33% ثم تليها نسبة 21.66% متساوية بين فعالة ومنظمة وهادفة ثم تليها نسبة متساوية 16.66% بين الاحتمال التقليل من المخاطر ومتوسطة. نستنتج إذن البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة جيدة وهذا راجع إلى المجدوات المبذولة من طرف المؤسسة وباقي المؤسسات الأخرى كذلك إعطاء الأهمية لعملية التخطيط المستمر في المؤسسة وكذلك باستخدام نظم المعلومات تساهم في الحد من الأزمات، هذه البرامج فعالة منظمة وهادفة وذلك من خلال عملية التحسيس والتوعية والأبواب المفتوحة التي تقرب المواطن من المؤسسة حيث يتم التعرف على مختلف مهام عمال المؤسسة، ولكي تحقق البرامج الوقائية أهدافها المسطرة باعتماد وسائل الاتصال المتنوعة لكي تصل المعلومات إلى مختلف شرائح المجتمع، كما أنّ عملية التنسيق والتنظيم مهمة لتنفيذ البرامج الوقائية مع مختلف شرائح المجتمع وكذا المؤسسات الأخرى، يعمل التكوين والتدريب على إعطاء الخبرة أكثر للموظفين للتعامل مع مختلف التطورات التي تشهدها المؤسسة سواء التكنولوجية أو التقنية أو العلمية... وغيرها والبرامج الوقائية تهدف إلى الحد من الأزمات ومحاولة احتواءها قدر الإمكان أو التقليل من الخسائر التي تخلفها الأزمات.

أولاً :- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي:

1- في ضوء لفرضية الأولى: والتي مفادها مساهمة المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث أزمة.

فنتائجها تجلت من خلال المؤشرات التي اعتمدها في استمارة الأسئلة وكانت كما يلي:

- حيث أعلى نسبة في الجدول رقم (05) كانت بـ 48.33% لاعتماد المؤسسة على مخططات وقائية من أجل حماية ممتلكات الأفراد لاحتتمال "نعم" ويكون ذلك سنويا.
- تمثلت أعلى نسبة في الجدول رقم(06) بـ 83.33% الذي يرى أنّ سرعة إيصال المعلومات حول الأزمة تساعد على احتوائها.
- والنسبة الأكبر في الجدول رقم (07) بـ 59.45% بمساهمة نظم المعلومات في عملية صناعة القرار عند وقوع الأزمة.
- أما أعلى نسبة للجدول رقم(08) بـ 78.33% الذي يمثل توفر المؤسسة على نظام المعلومات لرصد مؤشرات الأزمة.
- وأعلى نسبة في الجدول رقم (09) بـ 91% حول مساعدة المستجبات الطارئة في تغيير معلومات الأزمة لاتخاذ القرار.
- و تمثلت أعلى نسبة الجدول رقم(10) بـ 80% من أنّ السجلات الموجودة في المؤسسة لها دور في تقديم معلومات تنبؤيه عن الأزمة قبل حدوثها.
- تمثلت 65% كأعلى نسبة في الجدول رقم(11) في مساهمة نظام المعلومات في إدارة الأزمة بشكل كبير.
- وأعلى نسبة في الجدول رقم(12) بـ، 84.99% أنّه يتم استحداث نظام المعلومات في إدارة الأزمة.
- أما أعلى نسبة الجدول رقم(13) بـ 80% الذي يؤكّد أنّ التقارير ولأرقام الموجودة في المؤسسة يزيد من فعالية القرارات المتخذة.
- الجدول رقم (14) تمثلت أعلى نسبة فيه بـ 76.50% حيث أنّ للمؤسسة بنك المعلومات يساعد في رصد مؤشرات الأزمات والكوارث.

- والنسبة الكبرى في الجدول رقم (15) بـ 56.68% أي البيانات بذلك للمعلومات يساعد في رصد مؤشرات الأزمات والكوارث.
- أما الجدول رقم (16) فأعلى نسبة تمثلت في 67% للبدل أحيانا يمكن للمؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية من خلال التطورات التي تشهدها.
- \*تعتبر النتائج والنسب التي دلت عليها جداول الفرضية دليل على تحققها والتي أثبتت من خلال التحليل للنسب والمؤشرات على أن: نظم المعلومات تساهم في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.
- فانعكاس أجوبة المبحوثين على أهمية ودور نظم المعلومات في إدارة الأزمة ، وذلك بتقديم مختلف الأرقام والإحصائيات في صورها المتنوعة والمتعددة عن الأزمات، من خلال استخدام هذه النظم في اتخاذ القرارات مناسبة عند حدوث أزمة معينة، فتوفر المعلومات شيء ضروري ومهم لمتخذ القرار، كما أن نظم المعلومات الأخيرة الموجودة في المؤسسة تعمل على رصد مؤشرات الأزمة والحصول على معلومات تنبؤيه راجع إلى السجلات والوثائق المخزنة في نظم منظمة والأرقام الموجودة تزيد من فاعلية القرارات المتخذة عند حدوث أزمة تكون البيانات المرفقة صحيحة، ومن خلال هذه المعطيات ومؤشرات نظم المعلومات تستطيع المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية من خلال التطورات التي تشهدها.
- 2- في ضوء الفرضية الثانية: يساهم التخطيط في التقليل من تفاقم أخطار الأزمات.
- أين تظهر نتائج هذه الفرضية ضمن مؤشرات التي ضمتها أسئلة الاستمارة الموزعة على المبحوثين وكانت كما يلي:
- تمثلت نسبة 50% للبدل "نعم" والتي تعبر عن رأي المبحوثين في الإجراءات الوقائية تساهم في الحد من وقوع الأزمات.
- تمثلت أعلى نسبة بـ 48.33% على البدل دائما أن الإجراءات الوقائية تعمل على نوعية الأفراد لتجنب سلوكيات خاطئة في مواجهة الأزمة.
- تحصلت على نسبة 53.33% بنعم لإجابة للمبحوثين على التنسيق مع الفئات المعنية أثناء عملية التخطيط للأزمات.
- أعلى نسبة في الجدول رقم (20) بـ 66.23% أثناء وقوع أزمة أول ما يتم القيام به تشكيل خلية الأزمة.
- نتائج الجدول رقم (21) تمثلت في أعلى نسبة بـ 70% عملية التخطيط المعتمدة تساهم في الحد من الأزمات موجود احتمالات منها: سرعة التدخل بـ 30.95% من إجابات المبحوثين.

- تمثلت أعلى نسبة في الجدول رقم(22) بـ 60% للبديل نعم أنه يتم الاعتماد على المعلومات المخزنة في التخطيط لإدارة الأزمة.  
وعكست نسبة الجدول رقم(23) بـ 71.66% لبديل "نعم" مع وجود احتمالات وبين العراقيين التي تواجه المؤسسة، إعداد ببرنامج وقائي هي عراقيين تكنولوجيا بنسبة 35% من إجابات المبحوثين.  
وجاءت أعلى نسبة في الجدول رقم(24) بـ 55% للخيار حول تقييم البرامج التخطيطية المقدمّة من طرف المؤسسة على أنّها جيّدة.

ومما تقدّم من نتائج ونسب تجلّت في الجداول يمكن القول أنّ الفرضية الثانية محققة والتي أثبتت تحليلات قيم ونسب جداولها على أنّ لتخطيط يساهم في التحليل مع تفاهم أخطار الأزمات والكوارث حيث أنّ التخطيط يعمل على مساهمة الإجراءات الوقائية في حد من وقوع الأزمات، وذلك بالتنسيق مع الهيئات المعنية والمؤسسات في عملية التخطيط لمختلف لأزمات ويكون ذلك بطريقة منظمة ومدروسة يتم الاعتماد على خبراء مختصين في عدّة مجالات من أجل حماية الأفراد وتجنب الأزمات التي يتعرض لها المجتمع، وعند وقوع أزمة يتم تشكيل خلية مختصة بالأزمة تعمل على تطبيق المخططات فعليا ولا يتم إلا بوجود معلومات تكون مخزنة ومحفوظة من قبل تساعد على عملية التخطيط للأزمة المقدمّة من طرف المؤسسة لها فائدة وأهمية كبيرة في تجنب الأزمات والعمل على التقليل من حدّتها والمساعدة إلى احتواءها.

3- في ضوء الفرضية الثالثة: والتي تمثلت في وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة الاتصالية والجمهور الخارجي للتقليل من حدّة الكوارث وقد كانت جداولها كالتالي:

- نسبة 36.60% من المبحوثين أجابوا على أنّ الهاتف هو الوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما في عملية الاتصال أثناء الأزمة.
- نسبة 93% من إجابات المبحوثين أنّ هناك شبكة خاصة للتواصل فيما بين المواطنين أثناء حدوث أزمات.
- نسبة 94% من المبحوثين أكّدوا على أنّ على أنّ هناك وسائل اتصالية معتمدة بين المؤسسة والجمهور والهاتف أكثرها استخداما.
- نسبة 68.33% من المبحوثين يرون أنّ الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة كافية لإيصال المعلومات إلى الجمهور.

- نسبة 39.08% من المبحوثين يرون أنه يتم القيام بعملية التصريح عن الوضع الطارئ عن نتائج الأزمة عند ظهور مؤشراتها.
- نسبة 81.66% من المبحوثين يعتبرون نظام الاتصالات الموجودة في المؤسسة فعال يسهل من عملية إدارة أخطار الكوارث على الجمهور.
- نسبة 86.66% من المبحوثين أكدوا على أهمية الاتصال المباشر بين المؤسسة والجمهور الخارجي لتجنب الأزمات عليهم.
- نسبة 23.33% من المبحوثين يعتبرون أن البرامج الوقائية المستمرة من طرف المؤسسة هي على العموم جيّدة.

من خلال النتائج يتضح أنّ المبحوثين يعتمدون بشكل كبير في عملية الاتصال أثناء الأزمة على الهاتف لضمان سرعة وصول المعلومة في وقت المناسب كما توجد شبكة لتواصل فيما بين الأعوان أثناء حدوث أزمة لأخذ التدابير بحيث تستخدم المؤسسة مجموعة من الوسائل الاتصالية في تواصلها مع الجمهور الخارجي وتعدد هذه الوسائل وتنوعها جعلها كافية لإيصال المعلومات إلى الجمهور عند حدوث أي طارئ يتخلل الأزمة وعند ظهور مؤشرات الأزمة يجعل الاتصال المباشر مع الجمهور أهمية كبيرة في تجنب الأزمات عليهم من خلال عمليات التحسين والتوعية وكذا الوقاية التي تعتبر من أهم الإجراءات لحماية الأفراد وتدريب الأعوان على استخدام الطرق المناسبة عند حدوث الأزمات وكيفية التدخل السريع لمنع انتشار الأزمة والعمل على احتوائها الأمر الذي يجعل من البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة دائما فعالة وجيّدة في غالب الأحيان، لأنها تهدف إلى حماية الأفراد من مختلف الحوادث والأزمات وكذا المخاطر فمن خلال النتائج التي تمّ عرضها والتي أثبتت صحتها نصل إلى تحقيق الفرضية الثالثة القائلة: بأنّه يوجد نظام اتصالات يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث.

بناء على الفرضيات الفرعية التي مفادها:

- 1- مساهمة نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث أزمة.
- 2- يساهم التخطيط في التقليل من تفاقم أخطار الأزمات.
- 3- وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الأزمات والكوارث.

استنادا إلى النتائج المسجلة التي دلت على تحقيق فرضيات الدراسة ومن خلال الدراسة الإمبريقية في مديرية الحماية المدنية (الوحدة الرئيسية جيجل) عبر تحليل البيانات المتوصل إليها ومقارنتها بالتوجهات النظرية توصلت إلى صدق الفرضية العامة والتي مفادها : مساهمة البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع الجزائري بمختلف المخاطر .

#### نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

- 1- نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة تعبر عن مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية التي تشهدها الجزائر في مختلف المجالات، وساهم التحرر في العمل على رصد مؤشرات الأمان لتقليل من أثارها ومحاولة مواجهة المخاطر التي يتعرض لها الأفراد.
- 2- تعكس عملية التخطيط أهميتها في إدارة الأزمات من خلال تقديم المعلومات المسبقة المحتفظ بها في المؤسسة، أثناء حدوث أزمة تحمل خلية الأزمة على التطبيق الفعلي للمخططات الوقائية لتجنب مضاعفات الأزمة والسيطرة على الأحداث.
- 3- وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور بالاعتماد على عدّة وسائل اتصالية متنوعة ومتعددة بين التقليدية والحديثة، لكي تصل الرسالة في الوقت المناسب والمحدد لها ويكون ذلك باختيار الوسيلة المناسبة.
- 4- أهمية وسائل الاتصال الحديثة في تسهيلات وصول المعلومات عند حدوث أي أزمة أو طارئ لكي يتم أخذ لحي يتم أخذ التدابير والإجراءات المناسبة.
- 5- من خلال المجهودات المبذولة من طرف المؤسسة والعمل المستمر له يمكن اعتبار أنّ البرامج الوقائية المسطرة أعطت نتائج جيّدة وإيجابية ظهرت في الواقع منظمة وفعالة تهدف إلى خلق وعي لدى الأفراد والمؤسسات عن مختلف الأزمات والمخاطر التي قد يتم التعرض لها.
- 6- تمرير المضامين الاتصالية عن البرامج المفتوحة على المؤسسة وإقامة ندوات ومحاضرات والخروج إلى الميدان لتحسين وتوعية أفراد المجتمع وتوجيههم إلى السلوكيات الإيجابية عند حدوث أزمات وكيفية التصرف للحفاظ على حياتهم.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

يتضح من خلال النتائج اتفاق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة لكل من محمد القحطاني وعبد الرحمان الشلبي، وبعض الدراسات الجزائرية: "مراد كموش" وبعض الدراسات الغربية وذلك بشأن النقاط التالية:

- وجود الخطط والاستراتيجيات الاتصالية أثناء الأزمات.
  - توفر المعلومات الضرورية وجمعها لحل الأزمات والتنسيق في عمليات الاتصالات.
  - الاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة عند حدوث الأزمة.
  - اختلفت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع النتائج التي دعمت تحقيق فرضيات الدراسة بتأكيدا على أهمية البرامج الوقائية في إدارة الأزمات وهذا سبب اختلاف طريقة للمعالجة التي يتم إتباعها في دراسة هذا الموضوع والطريقة التي عولجت بها الدراسات السابقة.
- في الأخير نستنتج أنه بالرغم من اختلاف النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، كون هذه الدراسات ليست دراسات سابقة بالمعنى الكامل لهذه الدراسة وهذا بسبب عدم وجود أي دراسة اهتمت بالبرامج الوقائية في إدارة الأزمات وتم اعتمدت على الدراسات السابقة أثناء المعالجة النظرية لهذا الموضوع.

## خامسا: الاقتراحات والتوصيات

من بين الاقتراحات والتوصيات التي يمكن تقديمها هذه الدراسة الاقتراحات والتوصيات بحيث تتحقق في الواقع، بتطبيقها والاستفادة منها وذلك باعتماد برامج وقائية لنشر الوعي لدى الأفراد لمجتمع والاهتمام بها وتحديث طرق عرضها في فضاءات متنوعة وهذا يأخذ ما بعين الاعتبار.

1- دراسة طرق الوقاية وإدراك أهميتها في المجتمع من أجل الحفاظ على الأفراد والممتلكات وذلك بتكثيف الرسائل الاتصالية التي تجذب الجماهير المتنوعة.

2- الدراسة الميدانية لمختلف المؤسسات والمنشآت والتقرب منها للخروج بأفضل السبل للتواصل معها.

3- التكتيف من المساحات المفتوحة للعرض المباشر لمختلف المهام والتدخلات بمختلف أنواعها لاستقطاب الأكبر للجماهير.

4- السماح للباحثين في هذا المجال بالمشاركة والتنظيم والاقتراح حتى يكون النفع أكبر وللجميع.

5- الاستخدام المستمر لوسائل الإعلام والاتصال عند إقامة برنامج وقائي حتى يتم الاطلاع عليها من طرف الجميع.

6- بدل المزيد من المجهودات خاصة عملية التنسيق مع المؤسسات وكذا الفاعلين الاجتماعيين والمجتمع المدني حتى يتحقق البرامج الوقائية وأهدافها وتعدّ الفائدة ويتم تبادل المعلومات والأفكار.

7- من الضروري أن يتم إعداد برامج وقائية جاهزة لمنع وتقليل الأخطار والكوارث والحوادث وعند وضعه لابدّ من مراعاة مجموعة من الخصوصيات.

8- إدخال علم إدارة المخاطر والأزمات ضمن المناهج الدراسية للمراحل التعليمية المختلفة، وصولاً إلى الدراسات العليا وحسب التخصصات العلمية لإتباعه ثقافة الأمن والوقاية في المجتمع.



## خلاصة:

بعد تبويبنا البيانات، تحليلها وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الفرضية العامة التي مفادها تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى المجتمع بمختلف المخاطر بالجزائر والتي دلت عليها النسبة المئوية التي حصلنا عليها، كما رمت إليه فرضيات دراستنا الثلاث التي بمثابة مؤثر لفعالية البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة والدور الذي تلعبه في مواجهة الأزمات.

	الملاحق	
--	---------	--

- يوم الأحد 4 مارس 2018 فتح إجراء مقابلة مع رئيس قسم التكوين مقابلة رسمية طرحت فيها أسئلة ندرجها كما يأتي:

س1: ما هو القسم المكلف بإعداد برامج خاصة بالتحسيس والتوعية؟

ج1: القسم المكلف هو قسم الوقاية يقوم للإعداد لمختلف البرامج.

س2: هل يتم التحضير المسبق لوضع البرامج؟

ج2: نعم يتم التحضير المسبق وذلك بدراسة شاملة لمختلف المتغيرات والعوامل وذلك التنسيق مع باقي الأقسام الموجودة في المؤسسة.

س3: هل يوجد تنسيق والتحضير لإعداد البرامج مع باقي المؤسسات المجتمع المحلي؟

ج3: نعم هناك مؤسسات كثيرة يتم التعامل معها والتنسيق خاصة في وضع برنامج الخدمات التطوعية والتحسسية لمختلف المفاهيم والأزمات خاصة منها المؤسسات التعليمية والاجتماعية والثقافية ومجتمع المدني... إلخ وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

س4: ما هي الوسائل التي تعتمدون عليها في تواصلكم مع الجمهور الخارجي؟

ج4: نعتمد بكرة على الإذاعة المحلية وذلك بتقديم الأخبار عند وقوع الأخطار تخصيص وقت معين للإشهار والإعلان وكذلك نعتمد على الجرائد خاصة المحلية لتفاعلية الأحداث التي تقع عند الأزمات والأخطار وتكون لأضرار كبيرة فهي تحتاج إلى شرح والتفسير.

س5: هل يوجد إقبال الجماهير لمختلف النشاطات التي تقومون بها؟

ج5: هناك جوانب تتحكم فيه إقبال الجماهير منها الإعلان المسبق من طرف وسائل الإعلام التي تلعب دور كبير في عملية الإشهار لهذه النشاطات وضع الملصقات في الشوارع الكبرى ومفترق الطرقات... وكذلك الموضوع الذي يتم تناوله حسب الاستفادة من الموضوع يكون إقبال الجماهير.

س6: ما هي الفئات الأكثر حضوراً؟

ج6: نجد بكثرة تلاميذ مختلف المؤسسات التربوية ونجد الأفراد الذين يرغبون في الاطلاع على مختلف المهام التي تقوم بها مؤسسة الحماية المدنية بها.

س7: عند وضع البرامج هل تطبق كما تم التشهير لها أم يتم تعديلها؟

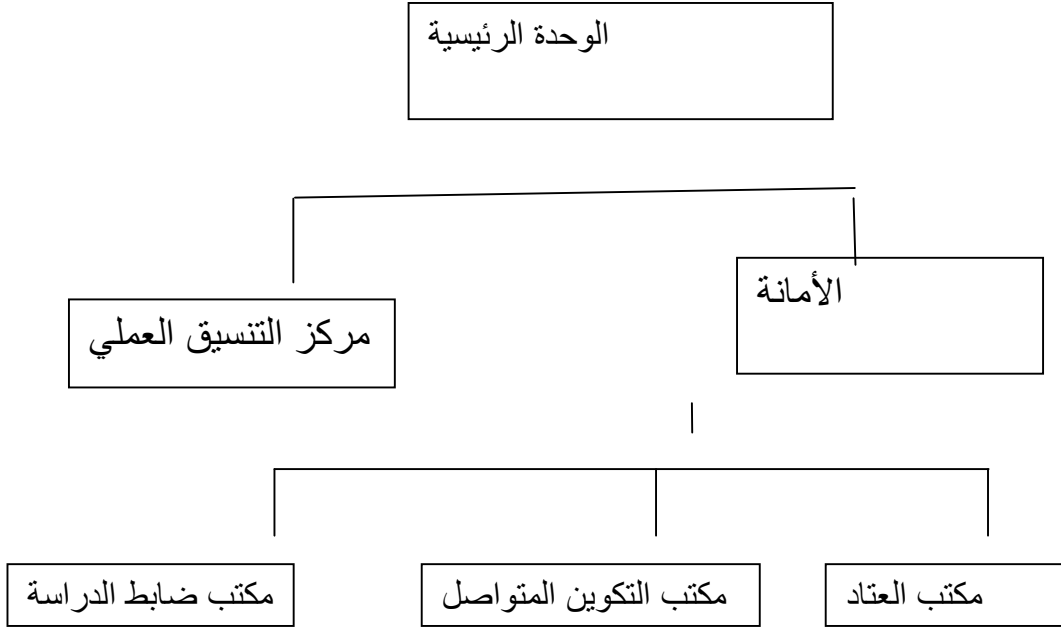
ج7: تطبيق البرنامج يخضع لعدو عوامل منها: وجود حالات طارئة عند وقوع خطر معين يتم التدخل وبعدها القيام بحملات توعية في هذه المنطقة التي تقع فيها الأخطار.

س8: حسب الإحصائيات المقدمة هل البرامج المقدمة تقلل من وقوع أو حدوث الأزمات أو الأخطار.

ج8: نعم هذه البرامج تقلل بشكل ملموس في وقوع الأزمات والأخطار والنتائج تظهر مع الوقت.

س9: حسب رأيك كيف تتحقق البرامج الوقائية الفاعلية والأهداف المرجوة؟

ج9: البرامج الوقائية هي فعالة دائماً لأنها تمس الجانب المعاش لأفراد المجتمع وأمور عديدة تساعده في تجنب الأخطار بتصرفات سليمة وتحقيق الأهداف يعتمد لا يعتمد فقط على مؤسسة الحماية المدنية فقط بل يجب بذل جهد أكبر من طرف مختلف المؤسسات بكل أنواعها ولإعلام الذي يلعب دور كبير ووسائل الاتصال المتنوعة وحث الأفراد على العمل على التنسيق مع المؤسسات الأمنية والمجتمع المدني حيث تحقق الأهداف وتقلل من الأزمات والأخطار التي تحدث حيث يكون المجتمع أمن ويتحمل المسؤولية وتطبيق القانون.



يشرف على تنسيق وتنظيم الإسعافات

مكتب الأمانة

24سا/48سا

8 ساعات 8 ساعات

مسؤول

مسؤول التكوين يشرف على

مسؤول العتاد الخاص

على تنظيم الإسعافات والتدخلات

( غرف التدخل

بالوحدة (متحرك أو ثابت) استمرارية معارف الأعوان

قائمة المراجع

والمصادر

### قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- ابن المنظور: لسان العرب، المجلد الخامس عشر، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 1956.
- 2- أحمد زيان وآخرون: معجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، القاهرة 2004.
- 3- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق للنشر والتوزيع، بيروت، 1904.
- 4- أمل عبد العزيز محمود: الأداء القاموس العربي، الشامل، عربي-عربي، دار الراتب الجامعية ط1، بيروت، 1997.
- 5- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، إنجليزي، عربي، مكتبة لبنان ناشرون
- 6- حسن شحاتة وآخرون: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، عربي- إنجليزي، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، 2003.
- 7- زيد عيوي: معجم المصطلحات الإدارة العامة، عربي- إنجليزي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
- 8- سمير الشوبكي: المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 9- صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 10- محمد عبد الرحمان و آخرون: المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، عربي- إنجليزي-فرنسي، دار الوفاء لدي الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية 2013.
- 11- محمد فريد عزت: القاموس الموسوعي المصطلحات الإعلامية، إنجليزي-عربي، دار العربي للنشر والتوزيع.
- 12- عيسى مومني: قاموس المنار قاموس لغوي عربي-عربي، سلسلة قواميس دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.

قائمة الكتب:

- 13- أحمد بن المرسلني: مناهج البحث في علوم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر 2005.
- 14- أحمد خاطر، كشك محمد بهجة: إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم مشروعات الرعاية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999.
- 16- أحمد طلحة عثمان: إدارة المؤسسات العاملة في الدول النامية من المنظور الإستراتيجي الأردن ط1، 2008.
- 17- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 18- أحمد عياد: مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية الجزائر، 2006.
- 20- بسام يحي: الخيار الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
- 21- بشير الحلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 22- بشير الحلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 23- بشير العلاق، قحطان العبدوي: إدارة التسويق، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.
- 24- جمال الدين العوسيات: مبادئ الإدارة، دار عمومة، ط2، الجزائر، 2009.
- 25- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال الوظائف والهياكل والأدوار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.



- 26- حاتم زليل: الاحتياجات التدريبية وأهميتها في تدريب الموارد البشرية، دار المنشورات، القاهرة 2003.
- 27- حامد الفتاح عبد الحميد المغربي: الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، الأردن، 2007.
- 29- حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط1، الأردن، 2007.
- 30- حسن بزاز: إدارة الأزمات الأمنية بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2001.
- 31- حسين إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- 32- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006.
- 33- حسين عبد الحميد أحمد الرشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، دار الكتب والوثائق القومية، ط6، 2012.
- 34- حسين عبد الحميد أحمد الرشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر 2003.
- 35- حمدي شعبان: الإعلام الأمني و إدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية للتسويق والتوريدات
- 36- الحماوي محمد رشاد : إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس، ط1 القاهرة ، 1995.
- 37- حنيفة محمد سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، مصر، 1997.
- 38- الخضري محسن أحمد: إدارة الأزمات وعلم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2002.

- 39- خضير كاظم: السلوك التنظيمي، دار الزهرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 40- خليل محمد حسن الشماح: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن.
- 41- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار هومة ، الجزائر 2002.
- 42- رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي ، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2015.
- 43- زاكي محمد هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980.
- 44- زيد زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، مطبعة الشعب، أريد، ط5، الأردن، 2005.
- 46- زيد منير العبوي: إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
- 47- سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة المشكلات وحل الأزمات، دار بداية للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2007.
- 49- السعيد عبد الوهاب محمد السيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة دار العلوم للنشر والتوزيع، ط1، 2006.
- 50- سليم بطرس جلدة: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 51- السيد عليوة: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة 2003.
- 52- صالح أبو اصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2011.
- 53- صالح الصقور: موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 54- صلاح عباس: إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2007.
- 55- طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، مصر ، 2002.
- 56- طلعة إبراهيم لطفي: أساليب و أدوات البحث الاجتماعي ، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1995.
- 57- عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2008.
- 58- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر ، 2006.
- 59- عبد الرحمان توفيق: إدارة الأزمات والتخطيط لما قد لا يحدث مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك )، ط2، القاهرة، 2004.
- 60- عبد الرزاق الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات والكوارث، دار مسيرة للنشر والتوزيع ، عمان 2012.
- 61- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 2002.
- 62- عبد الغفار عفيفي الدويل: إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار للنشر والتوزيع ط1، 2006.
- 63- عبد المعطي عساف: التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ، 2008.
- 64- عزت كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة ميدانية، دار الجامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 65- علاء الدين عبد الفني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2011.

- 66- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مكتب غريب للطباعة والنشر، ط1، سوريا، 1980.
- 67- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار مسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2007.
- 68- علي عجوة وكريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة والإستراتيجية إدارة الأزمات، عالم الكتب، ط1، 2005.
- 69- علي غزني وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 70- علي كعنان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان 2015.
- 71- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008.
- 72- عمار بوحوش وآخرون: منهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 2013.
- 73- عمر وصفي عقيلي: إدارة الأفراد مديرة لإدارة للكتب والمطبوعات الجامعية ط1، سوريا، 2000.
- 74- عيسى مومني: : قاموس المنار قاموس لغوي عربي-عربي، سلسلة قواميس دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008.
- 75- فريحة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والنظري والتطبيقي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2010.
- 76- فهمي محمد العدوي: مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
- 77- كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حاسد للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2009.

- 78- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة.
- 79- محمد أحمد الطيب هيكل: مهارات إدارة الأزمات والكوارث في المواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ، 2006.
- 80- محمد أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
- 81- محمد اسم الكمال خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية.
- 82- محمد الأعرجي: إدارة الأزمات واتخاذ القرارات ، دار اليازوري، ط1، عمان، 2013.
- 83- محمد الصرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المنهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 84- محمد الصرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- 85- محمد بهجت كشك: العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الإسكندرية، 1998.
- 86- محمد سرور الحريري: إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 87- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2007.
- 88- محمد شلبي: المنهجية في التحرير السياسي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1997.
- 89- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية ، ط 3، مصر، 2003.
- 90- محمد مهنا: إدارة الأزمات، قراءة في المنهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 91- محمد ناجي الجوهر: العلاقات العامة، المبادئ والتطبيقات، (رؤيا معاصرة) دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، 2004.
- 92- محمد نصر هنا: إدارة لأزمات قراءة في منهج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.

- 93- محمود جاد الله: إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 94- مدحت أبو نصر : إدارة العملية التطبيقية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1 مصر 2008.
- 95- منير محمد حجاب، سحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الإداري دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 1995.
- 96- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصة للنشر، ط2، الجزائر، 2001.
- 96- موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع. ط2، لبنان، 2011.
- 97- نائل محمد المومني: إدارة الأزمات والكوارث، مطبعة الروزت أمريكا الشمالية للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2007.
- 98- نجم الغزاوي: جودة التدريب، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
- 99- يعقوب محمد: التدريب أثناء الخدمة المفهوم والأهمية، المعهد الغربي للتخطيط، الكويت، 2002.

قائمة الرسائل الجامعية:

- 100- أديب خضور: الإعلام والأزمات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض 1999.
- 101- اخيارهم عبد الله أحمد: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة نموذج أزمة شركة "تويوتا" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، منشورة، تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية، جامعة بسكرة 2012-2013.
- 102- سليمان بن حميدي صالح الحميدي: فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

- 103- سمحي محمد القحطاني: دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 1992.
- 104- عبد الرحمان الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة، بعت مقدم لنيل درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.
- 105- علوان طلال ناظم: الأخطار الإضافية في التأمين من الحريق، بحث مقدم إلى جامعة بغداد للحصول على شهادة الدبلوم العالي، في إدارة التأمين، 1978.
- 106- مراد كيموش: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ماجستير في علوم الإعلام والاتصال جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2008.
- 107- نعيم الصباغ زهير: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير جامعة عين شمس، القاهرة ، 1997.
- 108- هامل مهدية: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة لوحداث عن المؤسسات الصناعية والخدمة، أطروحة دكتوراه، منشورة، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة 2005-2009.
- 109- منى الشريف صالح: إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج، رسالة ماجستير، غير منشورة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1995.

### المقالات:

- 110- جمال منجل: الأمن الصناعي والوقاية من الأخطار المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان، 2010

المراجع الأجنبية:

112- Arthur Williams, jr, Richard n-hines, risk management and insurance  
New York, 1951.

113-Gareth Jones, organizing theory, 2<sup>nd</sup>,ed ,New York, addition wesly  
2003.

114-Huglewillmott, the structuring oforganizational structures, Anode  
administrative science feretory, 2001.

115-Thomas A-Stewart, the search for the organization of tomorrow  
fortune, 2006.



## ملخص الدراسة:

لقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتوضيح أهمية البرامج الوقائية في إدارة الأزمات بمديرية الحماية المدنية الجزائرية، خاصة أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها في حاجة لإدارة فعالة تكون مسؤولة عن وضع مختلف البرامج وخاصة الوقائية، شرط أن تعطي لها كامل المكانة التي تسمح لها بمزاولة وظائفها وأنشطتها وأدوارها خاصة في إدارة الأزمات.

وقد اتخذنا مديرية الحماية المدنية (الوحدة الرئيسية) في جيجل مجالاً للدراسة الميدانية حيث بحثنا عن إجابة الدراسة التي كانت من النحو التالي:

- تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى المجتمع بمختلف المخاطر في الجزائر. حيث اندرج عنها ثلاث فرضيات وهي كالتالي :

- تساهم نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.

- يساهم التخطيط فتى التقليل من تفاقم أخطار الأزمات.

- وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث.

وقد وظفنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يساعد على وصف الوظائف والأدوار التي تقوم بها البرامج الوقائية في إدارة الأزمات إلى جملة أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات و الوثائق. أما عن عينة الدراسة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، كونها تتوفر على نفس خصائص المجتمع الأصلي من حيث عدة نواحي، هذا وفي سعينا لإيجاد إجابة على فرضية الدراسة إلى تقييم هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث احتوى الفصل النظري على خمس فصول تمثلت كما يلي

الفصل الأول وكان تحت عنوان: موضوع الدراسة، ثم الفصل الثاني: المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، ثم الفصل الثالث فقد كان البرامج الوقائية، أما الفصل الرابع: الأزمة بين الماهية و آليات إدارتها ، أما الفصل الخامس: ف جاء بعنوان العلاقات وإدارة الأزمات، اما

الجانب التطبيقي فاستغل هو الآخر ثلاث فصول: الفصل السادس بعنوان الإطار المنهجي للدراسة، الفصل السابع: تفرغ البيانات وتحليلها، أما الفصل الثامن فجاء بعنوان: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وهذا الأخير في الأخير خرجنا ببعض التوصيات والاقتراحات.

من خلال التناول النظري للموضوع ومعالجة البيانات الميدانية خلصنا على النتائج التالية:

- تساهم نظم المعلومات في سرعة اتخاذ القرار عند حدوث الأزمة.
- يساهم التخطيط في التقليل من أخطار الكوارث.
- وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي.
- تساهم البرامج الوقائية في زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع الجزائري بمختلف المخاطر التي يتعرض لها.

## المحور الأول:

### البيانات الشخصية.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: .....

ثانوي  جامعي

3- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط

4- طبيعة العمل: دائم  مؤقت

5- الأقدمية في العمل:

أقل من خمس سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 10 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

## المحور الثاني: لنظم المعلومات دور فعال في إدارة الأزمة

6- هل تعتمد إدارة المؤسسة على نظام المعلومات من أجل وضع البرامج الوقائية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

أسبوعيا  شهريا  سنويا

7- هل تساعد نظم المعلومات على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب للإدارة في مواجهة الأزمة؟

نعم  لا

8- كيف تساهم نظم المعلومات في عملية صناعة القرار عند وقوع الأزمة؟

- العمل على إيصال المعلومات المناسبة في التوقيت المناسب

- التحديد المستمر للبيانات والمعلومات

- تصنيف المعلومات وتحليلها

أخرى تذكر.....

9- هل يتوفر في المؤسسة مختصين لتشغيل نظام المعلومات المعتمد في متابعة البرامج الوقائية؟

نعم  لا

10- هل يساعد نظام المعلومات في تشخيص بيانات الأزمة واتخاذ القرار؟

نعم  لا

11- هل لنظم المعلومات أهمية في تقديم معلومات تنبؤية للأزمة بالنسبة لمتخذ القرار؟

نعم  لا

12- ما مدى مساهمة نظام المعلومات في سرعة اتخاذ القرار أثناء مواقف الأزمة؟

كبيرة  متوسطة  ضئيلة

13- هل يتم استحداث نظام المعلومات في مؤسستكم؟

نعم  لا

لماذا؟ في كلتا الحالتين: .....

14- هل يوجد لدى مؤسستكم بنك للمعلومات يساعد في توقع الأزمات والكوارث؟

نعم  لا

15- هل تجديد نظام المعلومات في مؤسستكم زاد من فعالية القرارات المتخذة أثناء الأزمة وبعدها؟

نعم  لا

### المحور الثالث: أهمية التخطيط في إدارة أخطار الأزمة

16- هل الإجراءات الوقائية المعتمدة من طرف المؤسسة تعمل على الحد من وقوع الأزمات أو تكرارها؟

نعم  لا

17- هل بإمكان المؤسسة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية؟

نعم  لا  أحيانا

18- هل يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عملية التخطيط للأزمة؟

نعم  لا  أحيانا

19- ما هي الإجراءات التخطيطية المتبعة أثناء حدوث أزمة ما؟

- وضع خطة طارئة للأزمة
- تشكيل خلية أزمة
- الاستحواذ على الأحداث

أخرى تذكر.....

20- هل عملية التخطيط المعتمدة من طرف إدارة المؤسسة تساهم في الحد من الأزمات؟

- نعم
- لا
- أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟.....

21- هل تعتمدون في تخطيطكم لإيقاف الأزمة على المعلومات المحفوظة؟

- نعم
- لا
- أحيانا

22- ما هي العراقيل التي تواجهها مؤسستكم أثناء إعداد برنامج وقائي للأزمة؟

23- ما هو تقييمكم للبرامج التخطيطية المقدمة من طرف مؤسستكم؟

- جيدة
- متوسطة
- ضعيفة

**المحور الرابع: وجود نظام اتصالات فعال يربط بين المؤسسة والجمهور الخارجي للتقليل من حدة الكوارث.**

24- ما هي الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال أثناء الأزمات؟

- الهاتف
- الفاكس
- البريد
- اجتماعات
- لمقابلات

أخرى تذكر.....

25- هل لديكم شبكة خاصة للتواصل فيما بينكم أثناء حدوث الأزمات؟

- نعم
- لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟.....

26- هل هناك وسائل اتصالية معتمدة بين مؤسستكم والجمهور؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب"نعم" ما هي هذه الوسائل؟ .....

27- هل الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل المؤسسة كافية لإيصال المعلومات للجمهور؟

نعم  لا

28- هل يتم إخبار وسائل الإعلام بالمعلومات فور حدوث الأزمة أم بعد احتوائها؟

قبل حدوث الأزمة  - أثناء حدوث الأزمة  - بعد حدوث الأزمة

29- هل وجود نظام اتصالات فعال يسهل عملية احتواء الكوارث وأخطارها على الجمهور؟

نعم  لا

30- هل للاتصال المباشر مع الجمهور أهمية كبيرة في تجنب بعض الأزمات والحد منها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب " نعم" كيف ذلك؟ .....

.....

31- ما هو رأيك في البرامج الوقائية المسطرة من طرف المؤسسة؟

.....

.....