

استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات
دراسة حالة اصطدام الطريق السيار بالحضيرة
الوطنية القالة



أ/اسعيداني سلامي

استاذ الاعلام و الاتصال بجامعة محمد بوضياف المسيلة

البريد الإلكتروني: saidanisalami@gmail.com

مقدمة:

يعتبر ميدان العلاقات العامة من الميادين المعاصرة التي ظهرت بالصورة الواضحة مع بداية القرن العشرين، على الرغم من قدمها وولوج تاريخها في الأزمان الغابرة، إذ أن الإنسان في القدم قام بعدة أنشطة قصد التفاهم و التكيف مع الآخرين عن طريق وسائل الاتصال البدائية.

نستطيع القول أن الاعتماد على العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة وإدارة المؤسسات في الجزائر بدأ فقط مع التسعينات من القرن الماضي، مع دخول الجزائر عصر اقتصاد السوق وخصخصة الشركات و المؤسسات والانتقال من النظام الاقتصادي القائم على الاعتماد على القطاع العام إلى الاقتصاد القائم على سلطة المؤسسات الخاصة، ومع ظهور متغيرات عالمية جديدة كذلك كبروز ما يسمى بظاهرة العولمة والتطور المذهل في مجال تكنولوجيا علوم الإعلام والاتصال، فهذا الواقع العالمي الجديد إعادة النظر في طبيعة عمل المؤسسات الكلاسيكية، التي كانت تعتمد على التسيير التقليدي فأصبحت مؤسسات حديثة تستند بشكل كبير إلى ما أنتجه العلم الحديث سواء في مجال العلوم التقنية، أو العلوم الاجتماعية والإنسانية.

بالنظر إلى إمكانيات الدول المتقدمة نجد أن الجزائر متأخرة في مجال الاستفادة من العلوم التقنية والإنسانية في تسيير إدارة المؤسسات، فلو درسنا مثلا طبيعة البنية المعلوماتية التقنية المعتمد عليها كشبكات الأربانت نجد أن عددا جد محدود من المؤسسات تتوفر على مثل هذه الشبكات.

كما أن المؤسسات الجزائرية العمومية لم تول أهمية كبيرة للعلاقات العامة في تسيير المؤسسة إلى حد الآن أي غياب ثقافة استخدام هذا العلم لدى هذه المؤسسات، وهي لم تمتلك الشجاعة أو الاقتناع إلى درجة كافية لتخصيص مصلحة للعلاقات العامة وتوظيف موظفون يكلفون إدارتها، أو تخصيص ميزانية تصرف على نشاطات العلاقات العامة.

عرفت الجزائر في السنوات العشر الأخيرة تطورا ملموسا في مجال التنمية والتهيئة الإقليمية كالاهتمام بالبنية التحتية للطرق...و ذلك من قبل الوزارة الوصية(وزارة الأشغال العمومية)، وقد عرفت الكثير من النجاحات الملحوظة في مجال التهيئة الفنية والتطوير، وتحسين الخدمات، وكذلك بناء شخصية جذابة للوزارة أو ما يسمى في مجال العلاقات العامة بالنجاح في تحسين صورة المؤسسة والترويج لها.

وقد تطورت ممارسات العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات، نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات، وهو ما يكون له أكبر الأثر عند وقوع الأزمات، حيث تكون الإجراءات الاتصالية بالجمهور الداخلي و الخارجي و وسائل الإعلام من أكثر الجوانب أهمية عند إدارة الأزمة.

من هنا انصب اهتمامنا على دراسة الإجراءات اللازمة من جانب مسؤولي العلاقات العامة في ضوء استعداد المؤسسات لإدارة الأزمات.

-الإشكالية:

مع التسليم بحقيقة وجود الأزمات و إمكانية تعرض المؤسسات أيا كان نوعها ونشاطها لتلك الأزمات في أي وقت، ظهرت الحاجة الملحة و الضرورية لاتخاذ التدابير اللازمة لتفادي وقوع تلك الأزمات، أو التقليل من أضرارها إذا وقعت بالفعل، فممارسات العلاقات العامة و إدارة الأزمات تعد علاقة وثيقة ووطيدة، تؤكد مدى التقدم في العلوم الاجتماعية وتطور المعرفة وتحسن الأداء و الممارسة داخل المؤسسة، كما تبرز أهمية الأدوار التي يمارسها

مسئولو العلاقات العامة عند وقوع الأزمات، نظرا للاهتمام المتزايد من قبل الإعلاميين بالأزمات و تغطية أحداثها، في الوقت الذي يعد فيه ممارس العلاقات العامة أحد المصادر الهامة للوسائل الإعلامية، و من ثم فإن الكيفية التي يتعامل بها ممارسو العلاقات العامة مع الإعلاميين تؤثر على طبيعة و مضمون التغطية الإعلامية للأزمة و موقف المؤسسة منها. من هذا المنطلق انصب اهتمامنا على دراسة مجال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات في سياق العلاقات، بحيث يتبلور موضوع الدراسة في محاولة التعرف على الإجراءات الاستراتيجية و المتطلبات الأساسية اللازم توافرها لدى المؤسسات و مسئولي العلاقات العامة بها، و تلك الإجراءات قد تشمل الأدوار الأساسية لمستولي العلاقات العامة في مراحل التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وفق المراحل الزمنية الثلاث من إدارتها، و التي تسير عليها الدراسة و هي (قبل-أثناء-بعد) وقوع الأزمات. ونظرا لأهمية البيئة قد نالت هذه الأخيرة اهتمام المشرع الجزائري من خلال قانون 10-03 المؤرخ في 19 جادى الأولى عام 1424 الموافق ل 29 يونيو 2003 و الذي يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية.

يعتبر مشروع الطريق السيار (شرق-غرب) حتمية حضرية تظهر من حيث أهدافه ومن خلال العائدات المنتظرة منه، لكن هذا الأخير قد تعرض لأزمة في تهيئته، مما أفرز مشاكل عديدة خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة، رغم الحماية القانونية التي أسندها المشرع الجزائري له، علما أن المشروع يمر بمناطق محمية تتميز بالدولة مثل الحظيرة الوطنية للقالة، والتي تزخر بثروة حيوانية و نباتية فريدة، تميزها عن باقي الدول، إذ تملك حوالي 1264 نوع نباتي و 878 نوع حيواني من بينها أصناف نادرة على ضفاف البحر الأبيض المتوسط، تعيش وتتكاثر في هذه المحمية، من هذا المنطلق يتبادر لأذهاننا هذا التساؤل:

- هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في وزارة الأشغال العمومية؟

- وما هي الإجراءات الاستراتيجية المتبعة من طرف مسئولو العلاقات العامة في

إدارة أزمة اصطدام الطريق السيار بحظيرة القالة؟

تساؤلات الدراسة:

هنا يمكن لنا أن نحدد فيما يلي التساؤلات التي تحاول الدراسة الإجابة عنها:

- 1- ما الإجراءات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى استعدادها لمواجهة الأزمات؟
- 2- ما مدى مشاركة الإدارة العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد و التخطيط لإدارة الأزمات وفق استراتيجيات مكتوبة و الاعتناء بها تنظيميا و مهنيا؟
- 3- ما الإجراءات الاستراتيجية لمحور عمل العلاقات العامة في مرحلة قبل -أثناء- بعد وقوع الأزمة؟

1. استراتيجيات العلاقات العامة: بيت الأطر النظرية و العملية

1.1. ماهية استراتيجيات العلاقات العامة

المقصود باستراتيجيات العلاقات العامة حسب كتاب *Publicitor*، هي مجموع القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها مؤسسة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك باستعمال وسائل اتصال وتقنيات متعددة. (1)

فاستراتيجيات العلاقات العامة هي نشاطات إدارية، تتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم (الجمهور)، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان إلى تكييف نفسها مع متطلبات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع. (2)

يجمع علماء الاتصال والعلاقات العامة على أن الأب المؤسس للعلاقات العامة واستراتيجياتها هو الصحفي الأمريكي *إيفي لي Ivy Lee*، الذي كان يشتغل صحفيا بمكتب الصحافة التابع للجنة الوطنية الديمقراطية، بالولايات المتحدة الأمريكية، وما دعا *إيفي لي* للاهتمام بموضوع العلاقات العامة هو عدم رضاه عن طبيعة العلاقات السائدة بين أرباب العمل، سيما مع الأزمة الاقتصادية التي شهدتها العالم مع مطلع القرن العشرين، بالخصوص أزمة 1907، وأزمة 1929، إذ تأثرت الطبقة العاملة، وانحدر المستوى المعيشي لها، وسرح الكثير من العمال من عملهم، مما أدى إلى نمو جو السخط والغضب الشعبي من ممارسات أرباب العمل الذين ظهروا بمظهر المستغل، وترسخت الصورة السلبية آنذاك لرجل

الصناعة في أذهان الجماهير، وارتبطت صورة رب العمل بصورة الوحش البشع المستغل.(3)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية على الخصوص كان شبح 12 مليون عاطل عن العمل يهدد الدولة بقيام ثورة عمالية وشيكة، سيما بعد أن قام أحد أكبر رجال الصناعة وهو جون روكفلر John D.Rockfeler بإعطاء أوامر بالاعتداء على العمال المضربين، مما أثار غضب الطبقة العمالية، ولكن روكفلر أراد تدارك الوضع، فاستعان بخدمات المكتب الصحفي ليفي لي لتحسين صورته أمام الرأي العام، وبالفعل قام ليفي لي بإعداد استراتيجية للعلاقات العامة كانت تهدف إلى التغيير الجذري لصورة روكفلر، وتحسينها وإظهاره بمظهر رب العمل الطيب والمحب للخير، عوض الشرير المستغل، لذلك اقترح عليه ليفي لي القيام بما يلي:

- تأسيس المنظمات والجمعيات وتنظيم النشاطات الخيرية، وتمويل الجامعات ودعم البحث العلمي والتقني.
- إعلام الصحافة بكل شفافية عن الضرائب التي تدفعها مؤسساته، وكذا الكشف عن الأجور المدفوعة لآلاف العمال شهرياً.(4)

2.1. أهداف العلاقات العامة

تقوم العلاقات العامة على مجموعة من الأهداف وتسعى إلى تحقيقها، ويمكن حصرها

في:

- إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المؤسسة و جمهورها.
- إقامة سمعة طيبة للمؤسسة في أوساط العمال.
- العمل على استمرار الاتصالات في أوساط العمال.(5)
- معرفة آراء الجمهور واتجاهاته نحو المؤسسة(سياساتها وخططها...)وذلك من أجل العمل على تلبية رغباته ومتطلباته ولتضمن أيضا استمرار تعامله معها.
- تهدف العلاقات العامة إلى نقل وتوصيل المعلومات الصحيحة عن المؤسسة إلى الجمهور.(6)

- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم. (7)
- و يضيف الدكتور محمد جاد الله كشك مع الدكتورة هناء حافظ بدوي:
- تعديل الاتجاهات السلبية في المجتمع وتحويلها إلى اتجاهات إيجابية باستخدام مختلف وسائل الاتصال.
- تدريب الجماهير المرتبطة بالمؤسسة على المشاركة في المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسة. (8)

3.1. وظائف العلاقات العامة

حدد علي عجمو ثلاث وظائف للعلاقات العامة و هي كالآتي:

- 1- الوظائف الإعلامية: وتتمثل فيما يلي:
 - العمل على توعية الجمهور بالسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ومساعدته على كيفية الاستفادة منها.
 - إحداث التفاعل الإيجابي مع جماهير المؤسسة، من خلال تطوير تقنيات الأنشطة الإعلامية
 - رفع كفاءة استخدام وسائل الاتصال المتاحة.
 - 2- الوظائف الاستعلامية: وتتمثل فيما يلي:
 - الاستمرار في عملية إجراء البحوث المسحية للجماهير أو الرأي العام.
 - العمل على تحليل مواقف الجماهير أو الرأي العام، وذلك من أجل ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي.
 - العمل على تطوير تقنيات استيعاب متغيرات مواقف الجمهور.
 - 3- الوظائف التنسيقية: وتتمثل فيما يلي:
 - العمل على ربط خطط العلاقات العامة مع خطط الإدارات الأخرى.
 - التنسيق لفعاليات المتابعة والمراقبة لبرامج الإدارة. (9)
- كما ينظر إلى العلاقات العامة كعملية مستمرة ولا تنتهي عند نقطة محددة، وتشمل أربعة وظائف هي: البحث وجمع المعلومات، التخطيط، الإنتاج، التنفيذ، الاتصال، المتابعة

والتقييم، وإن كان من الملاحظ أن هناك نوعاً من التداخل بين هذه العناصر في الواقع العلمي. (10)

2. الأزمات: مدخل تعريفي

الأزمة عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

- علماء الاقتصاد: مشكلة التضخم والبطالة والعجز والركود.
- علماء الاجتماع: المواقف التي تتضمن مخاطر تهدد بقاء النظام.
- علماء العلوم السياسية: مرحلة متطورة من مراحل الصراع الدولي.

ويرى الباحثون أن الاختلاف في تحديد مفهوم الأزمة يعود لأسباب متعددة و متداخلة أبرزها:

- صعوبة تحديد ما هو مقصود بالأزمة.
- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة هوية، أزمة أخلاق، أزمة اقتصادية، أو سياسية أو عسكرية).(11)
- خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، وخاصة بعد أن جذب مجال دراسة الأزمات العديد من الباحثين من مجالات علمية مختلفة. (12)

تعد الأزمة (**Crisis**) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخدماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق (13)، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ. (14)

1.2. مراحل الأزمات

تتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمة، إذ ركز بعضها على مراحل دورة حياتها الخمس (مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الانحسار، ومرحلة الاختفاء). (15) أو تحديدها بأربعة مراحل في نموذج (Arnold,1980) وهي (مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الاعتراف بالأزمة، ومرحلة التكيف)، أو المراحل التي طرحها نموذج (Slatter,1984) ممثلة بكل من (مرحلة

إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الانهيار التنظيمي (16) في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى ثلاثة مراحل وكما يأتي (17):
أ- مرحلة ما قبل الأزمة - Precrisis: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي:
أولاً- مرحلة انعدام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.
ثانياً- مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بترامك المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.
ثالثاً- مرحلة الخوف والغضب: إذ يسيطر شعور الخوف والغضب، وتبادل الاتهامات فتندشأ الصراعات التي تفجر الأزمة .

2.2. مبادئ إدارة الأزمات:

و الإدارة - في تصنيف العلوم- هي فرع من العلوم الاجتماعية، وتعني عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، والمراقبة والتحكم في مصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة، وذلك من خلال توظيف وتطوير والسيطرة على المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية. (18)
هناك عدد من المبادئ يجب على مديري الأزمات معرفتها ودراستها ومراعاتها حتى يتسنى إدارتها إدارة سليمة ومن هذه المبادئ:

أولاً. محدودية الأهداف : على أطراف إدارة الأزمة إدراك انه لا يمكن تحقيق كل الأهداف جملة واحدة كما انه توجد أهداف لا يمكن التنازل عنها حتى لو تطلب حمايتها الدخول في مواجهة مسلحة.

ثانياً. الحرص على عدم إحراج الخصم: إنه من أصول إدارة الأزمات النظر إلى الخصم على انه شريك في إدارة الأزمة لأنه لم يعد من الممكن الحصول على نتيجة صفرية بمعنى تحقيق احد الأطراف انتصار كامل على حساب الطرف الآخر.

ثالثاً. التصعيد التدريجي للدفع أو الخيارات المرنة: الإبقاء على مبدأ كل الخيارات مفتوحة فمن الملائم تجريب خيار بعد آخر واللجوء إلى الخيار الأشد في حالة فشل الخيار الأول وهو ما يتيح لصانع القرار التدرج في استعمال البدائل من اجل التصعيد أو التنازل.

رابعاً. إتاحة الوقت الضروري للخصم للتدبر: من المهم جدا إتاحة الوقت الضروري للخصم من اجل التدبر واختيار البديل المناسب حتى لا يتعرض لضغط الوقت ولا يمكنه إدراك البدائل المطروحة أمامه ويضطر إلى تأريم الموقف.

خامساً. توسيع نطاق المشاورات: يتيح هذا المبدأ الاطلاع على كل زوايا النظر والتطرق إلى كل أبواب الحلول وعدم تغييب أي وجهة نظر.

سادساً. إحكام القيادة السياسية على القرار: من المهم جدا أن يكون قرار إدارة الأزمة بيد القيادة السياسية حتى لا يسمح لأطراف أخرى بدفع الأمور ابعداً أو أسرع مما هو ضروري.

سابعاً. توفير قاعدة الدعم اللازم للقرار: فاعلية قرار الأزمة تعود إلى الدعم اللازم من الحلفاء والأصدقاء الذي تتمتع به إدارة الأزمة وكذا للغطاء الذي توفره الشرعية الدولية للبديل الذي وقع عليه الاختيار.

ثامناً. تحصين قرار الأزمة من المؤثرات الداخلية: إنّ سلامة قرار الأزمة تعود إلى القدرة عن عزله عن المؤثرات الداخلية.

تاسعاً. تعزيز نظام الاتصالات : حتى لا تتأزم الأزمة وتتجه للانفجار من الأفضل لطرفي الأزمة الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة ومتعددة قدر الإمكان .

عاشراً. المعلومات أو الإنذار المبكر: ويتكون هذا النظام من ثلاث عناصر رئيسية هي سجل الأزمة و التصور المستقبلي للأزمة الداخلية أو الخارجية ويعتبر هذا النظام متطور جدا لأنه يمنع المباغتة والمفاجأة ويتوقع حدوث الأزمة ويقوم هذا النظام على التنسيق بين عدد من الأجهزة الحساسة في الدولة.(19)

3.2. استراتيجيات مواجهة الازمات و تكتيكاتها

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات، على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانيات والقدرات المتاحة. ويمكن اختيار إحدى

الاستراتيجيات، لاتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية، طبقاً لمراحل تطور الأزمة. وتتمثل استراتيجيات المواجهة، وكذلك التكتيكات التي توافقها إلى:

أ. التعامل العنيف مع الأزمة:

- التدمير الداخلي للأزمة: من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- التدمير الخارجي للأزمة: بالحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية، التي تعارضها، ومحاولة إخمادها في إطار الأزمة، سعياً إلى تدمير مقوماتها.

ب. الحد من نمو الأزمة:

- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة، من خلال التفاوض المباشر، وتقديم بعض التنازلات المحدودة.

- العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.

ج. تقسيم الأزمة:

- إيجاد نوع من تعارض المصالح، بين مكونات الأزمة.
- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، ما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

د. التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.
 - محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.
- 3- استراتيجية العلاقات العامة عبر أطوار أزمات الطريق السيار شرق - غرب
- 1.3. استراتيجية العلاقات العامة قبل حدوث الأزمة
- أولاً: إعداد فريق اتصالات الأزمة.

إن الدعامات الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات، وتقديره على الورق سواء حدثت الأزمة أم لا، مع استمرار المؤسسة في عملها اليومي. (20) حيث أنّ أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها، عند حدوثها يتطلب إعداد

فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة، وتلك التخصصات تختلف باختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التي تتعرض لها. (21)

وفريق إدارة الأزمة يتصف بأنه جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة حيث يتعاضم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث والتعامل معها وقت حدوثها، وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءاً من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها استخلاص الدروس منها. (22)

ثانياً: بناء قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها، وتحديد المخاطر المحتملة (23)

بالنسبة لحالة الدراسة فقد تعلق العنصر الحالي بتقييم التأثيرات الإيجابية والسلبية للمشروع على البيئة. هذا التقييم مستنبط من الدراسات الأولية والتمهيدية التي أجريت قبل تحقيق المشروع أي هو تقييم تقديري أو توقعي خاصة بالنسبة للتأثيرات الجانبية أو السلبية في مرحلة استغلال الطريق السريع من أجل معرفة مجمل هذه الانعكاسات على النظام البيئي ولتقييم الموارد و مستوى معيشة الأفراد و الجماعات وتفضيل التنمية المستدامة.

ومن جهة أخرى يربط دور الإعلام و الاستشارة كما هو منصوص عليه في المرسوم رقم 78/90 المؤرخ في 27 فيفري 1990 المتعلق بدراسة تأثير على البيئة

أ- إجراءات خارج الخطيرة الوطنية للقالة:

مخطط طريق السيار شرق غرب في ولاية الطارف على خط 90 كلم من بداية الحدود الشرقية لولاية عنابة، يقطع سهل الدرعان يمر بالجهة الشرقية علي بلدية شيباني، ومن الجنوب البساس كما يقطع سهل بونموسة في شمال العصفور، على طول الطريق الوطني رقم 44 بالمرور علي جنوب بلديات بحيرة الطيور، بلوثلجة، الطارف، و عين العسل بالابتعاد عن المناطق الرطبة و المحمية بحيرة طونقة و أيرة من اجل ربط الطريق ببني مازن في جنوب الإقليم التونسي، هذا الاختيار قد أعتمد بالمرّة من اجل دعم التنمية الاقتصادية للمنطقة، و التقارب بين المناطق العمرانية للولاية و حمايتها للبيئة في محيطها العام. (24)

وقد انطلق إنجاز المخطط في 19 جوان 2007، كما بدأت عمليات إخلاء الأماكن المعنية بالمخطط و عمليات نزع الملكية و تعويض الملاك و تحويل الشبكات الخاصة بالكهرباء و الغاز وغيرها حيث بدأت بمجرد استلام مخططات الجزئية في فترة الدراسات الخاصة بهذه APD-APS هذه التعديلات المتعلقة برواق المشروع أدت إلى زيادة في التكاليف المخصصة لعملية الإخلاء و التي عللت هذا التضخم بالزيادة في حجم المشروع من 86 إلى 90 و تقريب هذا الأخير من المناطق العمرانية على عكس ما كان مقرر سواء بالنسبة للممر القديم القريب من المواقع الجبلية.

هذا التعديل أفرز الحاجة إلى غلاف مالي المتعلق بالعمليات الخاصة بـ:

● **التعويضات الناتجة عن نزع الملكية:** تسجيل قطعة مكاملة بـ 326 مليون دينار بمجموع: (326+574) مليون دينار جزائري.

● **تحويل الشبكات:** تسجيل القطعة المكاملة بـ 100 مليون دينار، بمجموع (100+350) مليون د.

ب- إجراءات داخل الحظيرة الوطنية للقالة:

بالإضافة إلى ذلك فمشروع الطريق السيار (شرق/غرب) يمر بالحظيرة الوطنية للقالة حيث قطعها إلى جزأين الجزء الشمالي و الجزء الجنوبي و في بعض الأحيان قطعها إلى أكثر من ذلك خاصة بالنسبة لجزء المخصص لإنجاز أو إنشاء ما يعرف ب ملتقى الطرق les inter section et les rem points ويقدر طول الطريق القاطع للحظيرة بـ 17.8 كلم من الحدود التونسية على النهاية الحظيرة علما أن الحظيرة تتربع على مساحة قدرها 8000 هكتار، زيادة على ذلك فإن تسيير الحظيرة الوطنية يتم عبر مناطق علما أن هناك 5 مناطق صنفت حسب حساسية كل منطقة بالنسبة البيئة العامة للناحية وقد مر المشروع بالمناطق 4 و 5 من المحمية و التي تقل أهميتها عن المناطق الثلاثة الأولى.

ثالثاً: تحديد المخاطر محتملة الحدوث.(25)

وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشمل على إدارة القضايا

وتوقع الأزمات، إدارة القضايا *Issues Management*

رابعاً: التدريب على خطط العلاقات العامة وإدارة الأزمات.

تعد استراتيجية التدريب من الاستراتيجية الفعالة عند التخطيط للأزمات، بل إنها تعد من أكثرها تأثيراً وقياساً لكفاءة إدارة الأزمة، وتلك الاستراتيجية تتضمن تدريب كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومن بينها مسئولي العلاقات العامة وبالتالي تختلف صور وأنماط التدريب على حسب كل تخصص، واهتمام المؤسسة ببرامج التدريب وإجراء التجارب.

2.3 استراتيجية الاتصال أثناء حدوث الأزمات

أولاً: جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه من خلال فريق إدارة الأزمة

بالنسبة لحالة الدراسة فقد تمثل هذا الفريق في استحداث المرصد الوطني لحماية البيئة كوسيلة للإعلام و الاتصال مع ظهور بؤادر الأزمة، وقد أوكلت له عدة صلاحيات تأتي تبعاً فيما يلي: (26)

1- المرصد الوطني لحماية البيئة observatoire national de Gestion environnementale

هو هيكل جديد أنشئ في 28 أبريل 2008 يعمل تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية يتكون من خلية تقنية و خلية إدارية يعمل من أجل المحافظة على النظام البيئي و حماية البيئة من الطريق السيار شرق غرب ومراقبة مدى احترام المقاولات الأجنبية للمقاييس البيئية cojaal اليابانية و ctic الصينية ومن بين هذه الأضرار نجد: الضجيج- قطع الأشجار- الفضلات السائلة و الصلبة-الغبار.

2- مهام فريق الأزمة (المرصد الوطني لحماية البيئة من آثار الطريق السيار):

يقوم المرصد بأربع -4- مهام رئيسية و هي:

- وضع برنامج وفرق لمراقبة البيئة من نشاطات البناء، ضمان احترام المخطط الاستعجالي التكميلي في المخططات، تجميع المعلومات و الملاحظات ووضع وصف الحالة البيئية، وتفعيل كل الإشكالات المصطدم بها في تطبيق مقاييس التخفيف و المعمول بها في الدراسات الأولية.

ثانياً: تحديد الاستراتيجية الاتصالية ونوع الخطاب المناسب لموقف الأزمة.

لقد اهتم الخبراء بعدد من الاستراتيجيات التي يستخدمها مسؤولو العلاقات العامة بصفة مستمرة في نشاطاتهم، حيث تنوع تلك الاستراتيجيات إلى استراتيجيات التركيز عند تحقيق هدف معين بصورة عاجلة، واستراتيجية المفاجأة في حالة الطوارئ، واستراتيجية المشاركة بين العاملين والإدارة، واستراتيجية ملتقى الاختفاء عند تقديم أنشطة العلاقات العامة.(27)

بالنسبة لحالة الدراسة فقد تم فيه إعداد خطة مكتوبة لأزمة الطريق السيار.

- الإجراءات التي قامت بها وزارة الأشغال العمومية: تتمثل دور الدولة في المراقبة و المتابعة

تقوم في هذا العنصر بعرض خاص بمختلف الاجتماعات التي يتعلق موضوعها بمتابعة مدى تطور المشروع ومختلف المواضيع المعالجة في ظل الأزمة التي مست المشروع والتي لها لوائح بالبيئة.

1- الاجتماع الأول: اجتمعت مديرية الأشغال العمومية في مقر المديرية في 18 فيفري 2009 تحت رئاسة السيد مدير الأشغال العمومية، وكان موضوع الاجتماع هو تحديد وتعرف أماكن ومناطق التشجير والتي حددت مسبقا بناء على الزيارة الميدانية في 17 فيفري 2009.

2- البرقية الثانية: قام والي الولاية بإرسال برقية إلى محافظ الغابات ،مدير الحظيرة الوطنية للقالا، مدير الأشغال العمومية، تتضمن اتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المستعجلة من أجل تنفيذ ما تم الإنفاق عليه في الاجتماع خاصة فيما يخص تعويض الأشجار المتضررة من أشغال إنجاز الطريق السريع شرق غرب.

3- الاجتماع الثالث: كانت بمثابة تكرار لما جاء في الاجتماعات السابقة، فيما يخص التشجير. إلا أننا ونحن في دراسة الاستراتيجيات التي قامت بها وزارة الأشغال العمومية مع الأطراف المعنية بالأزمة، ففي ضوء ما سبق توصلنا لإجراءات أخرى قامت بها إدارة

التهيئة الإقليمية بالتعاون مع إدارة الأزمة وإدارة الحظيرة الوطنية القالة، ولا مناص من ذكر هذه الإجراءات التي تتمثل في:

أ- طبيعة الآثار:

تحليل وتقييم الآثار على الأوساط البيئية تتعلق بالنتائج الإيجابية و السلبية للمشروع على طول مرحلة تنصيب الورشات وعملية سيرها بالإضافة إلى ذلك لا بد من التحدث عن الآثار التي لا يمكن تجنبها في مختلف المراحل و التي أخذت بعين الاعتبار في مرحلة اختيار المخطط وكانت من بين الدوافع لرفض الاختيار الأخرى خاصة بالاقترح الذي كان يقضي بتجاوز أو قطع بحيرة الطوقة...الخ وبضرورة احترام المقاييس الهندسية، هذه الاحتياطات تعلقت بـ :

تجنب المواقع الطبيعية لرامسار. تجنب الأراضي الفلاحية. تجنب المناطق العمرانية لتقليل من عملية نزع الملكية و التعويضات. تجنب المناطق المشغولة بالمواقع الثقافية و الأثرية.

ب- الآثار الناتجة عن الأشغال الخاصة تلك المتعلقة بإنجاز مشروع الطريق السريع (شرق / غرب): و المتمثلة في آثار مختلف التغيرات و التعديلات التي تناسب مختلف الأوساط ومن المراحل الأساسية نجد:

Libération de l'emprise	←	- إخلاء مكان المخطط
débroussaillage et déboisement	←	- قطع لأشجار وإزالتها
installation des chantiers	←	- تنصيب الورشات
Aménagement des pistes d'accès	←	- تهيئة أمكنة الإنجاز
Déviation des réseaux	←	- تحويل الشبكات
Désaffectation des terres agricole	←	- استغلال الأراضي الفلاحية
Exécution des déblais et remblais	←	- تنفيذ الشوائب و الردائم
Ouvrage d'assainissement	←	- فتح التطهير
Structure d'ouvrage	←	- هياكل الأعمال

ج- تحديد الآثار: مواقع تنصيب الورشات و التي تعرف ب قاعدة الحياة « base vie » هي المناطق التي تم إزالة الأشجار منها منة أجل تنصيب القواعد التي تم فيها مختلف الوظائف.

ثالثاً: التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا.(28)

عند حدوث الأزمة يقوم ممارس العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي، وخاصة الأشخاص المتأثرين مباشرة بالأزمة والتي تحتاج بصفة مستمرة إلى معلومات، لذا فعند حدوث الأزمة يجب التعامل مع الجمهور.

رابعاً: التعامل مع وسائل الإعلام المتاحة

إنّ أزمة الطريق السيار(شرق/غرب) احتاج إلى كم هائل من المعلومات والمتابعة الفورية لسد كل التداعيات وسلوكيات أطرافها التي كانت تنادي بوقف المشروع، لكن فتح لغة الحوار والنقاش حول أهمية المشروع وطنياً وإقليمياً وكذا الإجراءات المقامة لحماية البيئة من الآثار السلبية للحد منها والتقليل من تداعياته توصلنا إلى اتفاق هام يخدم التنمية عامة من جهة، والبيئة من جهة أخرى.

وفي حقيقة الأمر فإن سياسات الاتصال المفتوح مع كل أطراف الأزمة ساعد من حيولة الأزمة، فاختلف وجهات النظر يساهم في إيجاد حلول أحسن من العملية الاتصالية التي تكون من جهة واحدة، والتي لا ينتج عنها عملية رجع الصدى الذي بدوره يكون دالاً على فاعلية الاتصال.

3.3. استراتيجية العلاقات العامة بعد حدوث الأزمات

أولاً: استراتيجية التقييم

تعد استراتيجية التقييم من الاستراتيجيات الفعالة في إدارة الأزمات، فهي توضح نقاط القوة والضعف في إدارة اتصالات الأزمة، كما أنها تساهم في تحديد النواحي التالية:

(29)

1-المساعدة في تحديد نهاية مرحلة الأزمة والتحول لقضايا أخرى أكثر أهمية.

2-تحديد مدى تأثير الأزمة على سلوك الجمهور وآرائه ومدى امتداد التأثير على المؤسسة ونشاطها.

بينما يرى أحد الموظفين أن الإجراءات التي تعتمد بعد مرحلة أزمة الطريق السيار هي التفرغ إلى إعادة ترتيب الأوضاع التي عاشها القطاع من مشاكل خاصة في ظل وجود مشاكل أخرى تابعة، فعلى الرغم من تركيز اهتمام العاملين بمجال العلاقات العامة على تنفيذ وتطبيق وكذا التخطيط للاستراتيجيات المختلفة، إلا أنه لا يمكن أن تغفل الفرص التي يمكن الاستفادة منها والدروس التي يمكن تعلمها في عملية إعادة ترتيب الأوضاع.

ثانياً: التعلّم واستخلاص الدروس المستفادة.

من خلال استراتيجية تقييم الأزمة وتحليل الأساليب الاتصالية التي اتبعت في رصد النواحي الايجابية والسلبية وأوجه القصور يتم تدارك النواحي والتعلم منها وتلاشيها عند الإعداد والتخطيط للالتزامات المحتملة الحدوث مستقبلاً، وذلك من واقع أن الأزمات متكررة الحدوث وان نهاية أزمة هي التخطيط لازمة أخرى، وتتناول أوجه التعلّم.

خاتمة وتوصيات الدراسة:

لقد تم الاقتصار في هذا البحث على دراسة استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وكذا تطبيقاتها في مختلف مجالات الأنشطة العمومية في قطاع الأشغال العمومية، هذه الأخيرة التي عرفت نوعاً من التطور والرقى في هيكلها خاصة في السنوات الأخيرة نظراً للاستراتيجية التي عمدت عليها الإدارات العليا الساهرة على هذا القطاع الحيوي في البلاد.

وزيادة على هذا الأساس تلك الإشارات التي قدمها بعض الباحثين في مثل هذه المواضيع والتي شكلت الأطر النظرية لمختلف بحوثهم، لاسيما لفعلية ميدان العلاقات العامة في المؤسسات والإدارات الوطنية مثل الأشغال العمومية، فنحن نقر كباحثين بوجود احتواء الإدارات على ميدان العلاقات العامة وتكريس نشاطاتها في الداخل والخارج، أما المختلف هنا فهو طبيعة الإدارة وديناميكية حركية، وآفاقها المستقبلية، واستراتيجيات عملها.

لقد كان الهدف من هذا البحث هو إبراز استراتيجيات العلاقات العامة في الدراسة واحتواء أزمة الطريق السيار في مشكل اصطدامه بالحظيرة الوطنية القالة، وذلك في بعدين:

- **البعد الأول:** أزمة بيئية، إذا ما نظرنا إلى الموضوع على أنها أزمة مست قطاع البيئة، وهي الخطيرة الوطنية القالة.

- **البعد الثاني:** أزمة تنمية حضرية، من خلال النظر على أنها أزمة مست قطاع الأشغال العمومية، وهو جوهر الدراسة التي بين أيدينا.

انطلاقاً من هذا، تم التركيز في هذه الدراسة على التعرف على مختلف الإجراءات الاستراتيجية والواقعية في مؤسسات الأشغال العمومية حتى تم احتواء الأزمة بنجاح، وتوصلنا في الأخير إلى أن العلاقات العامة مطبقة وظيفياً وميدانياً ومحملة إدارياً ومؤسساتياً، وما يجب التأكيد عليه هو أن العلاقات العامة مع إدارة الأزمات يعملان على ترقية المؤسسة والسير بها قدماً نحو المؤسسات العصرية، مما يسهل العاملين على عصرنة القطاع وتطوره وازدهاره.

وخلصنا في نهاية النهاية لمجموعة من التوصيات الهامة، نذكرها فيما يأتي:

1/ إعطاء مكانة خاصة للعلاقات العامة بالمؤسسة، كقسم أو لإدارة فرعية، وليس كمهمة أو تكليف أو ما شابه، مع دعم النشاط بالكفاءات لدفع الإدارة إلى تسيير حضاري وترقوي.

2/ الاهتمام بإدارة الأزمات، وتوظيف المؤهلات العلمية في الممارسة، نظراً لديناميكية الأزمات في المجتمع الجزائري، وكذا أهمية مصلحة الأزمات في المؤسسات الحالية.

3/ تحديث تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال العلاقات العامة وإدارة الأزمات، بهدف السرعة في حيلولة الأزمة وبطرق علمية، بعيد عن الارتجالية.

4/ الاهتمام بالبحث العلمي، وتفعيل دراسات قياس الرأي العام في الأزمات.

5/ إتاحة ممارسي العلاقات العامة للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات الأشغال العمومية، بما يضمن المشاركة في صنع القرارات.

7/ تكريس الثقافة البيئية وطرق معالجتها، والاحتكاك بها للحصول على عنصر التجربة، وكسب مسألة التخصص في هذا المجال والمجالات المشابهة.

قائمة المراجع

- (1) يامين بودهان: هل توجد استراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية الخاصة-مجلة دراسات إستراتيجية-عدد5، البصيرة للبحوث-جوان 2008، ص10.

Relations presse, http://fr.wikipedia.org/wiki/Relations_presse (2)
à 15.30le 15/03/2011

William Juteux , **Les relations publiques** .Belgique : (3)

Editions Gérard et Verviers, 1973

Caro et Alex, les nouvelles technologies: un fabuleux outil de (4)
travail

www.relationspubliques.blogspot.com/2009_08_15_relationspubliques_archives.à

(5) أحمد محمد المصري: العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999،
ص74

(6) سلوى عثمان الصديقي و وهناء حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، الإسكندرية،
المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص-261.

(7) عبد الكريم راضي الجابوري: العلاقات العامة، فن وإبداع تطوير المؤسسة ونجاح
الإدارة، بيروت ، دار البحار ، 2001، ص ص، 35-36.

(8) محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية،
المكتب الجامعي الحديث، 2003، ص ص، 43-44.

(9) محمد يوسف مصطفى عبده: مقدمة في العلاقات العامة، مراجعة سامي الطابع، مركز
القاهرة للتعليم المفتوح، 2004، ص 73.

(10) بدر عبد الله المديرس: المؤتمر الأول للعلاقات العامة والإعلام في المؤسسات
الرسمية، مكتبة جامعة الكويت، 1995، ص 86

(11) محمود رامي: الالتزامات الرياضية، دار المعرفة للنشر و التوزيع، القاهرة 2004،
ص 14

(12) أديب خضور: الإعلام والأزمات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1، الرياض،
1420 هـ ، 1999 ص 07

(13) الرازي محمد بن أبي بكر بن عبد القادر: مختار الصحاح، دار الكتاب العربي،
بيروت ، لبنان 1979 ، ص 15

(14) البعلبكي منير: المورد القريب ، دار العلم للملايين ، لبنان. 1980. ، ص 105

(15) الخضيرى ، محسن أحمد: إدارة الأزمات : منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية . مكتبة مدبولي ، القاهرة، 1993، ص ص 75.72

(16) الحداد فرح لفتة عامر: إدارة الأزمات في المنظمات العراقية : دراسة ميدانية لعينة في شركات وزارة الإسكان والتعمير ."رسالة ماجستير غير منشورة في علوم ادارة الأعمال ، جامعة بغداد، 1994، ص ص-32.29

(17) علاء أحمد صلاح. إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث، إصدارات بميك 37 ، مركز الخبرات المعنية بالإدارة، القاهرة، 2004 ص ص 90-101

- <http://www.aljazeera.net/books/pages/2353fa05-cdf.le;>

(18) 22/12/2012 à 21.30

<http://telliabdelmalek.maktoobblog.com/123.le> 22/12/2012.à

(19) 21.00

gottschalk,jack: crisis response in side stories on managing (20)

image under siege, ink press,1993,london p398

(21) شومان محمد علي: الإعلام والأزمات :مدخل نظري وممارسات عملية، مرجع سابق، ص 242.

(22) شريف منى: إدارة الأزمات: الوسيلة للبقاء، القاهرة، 1998، ص-238

(23) علي عجوة: الأسس العلمية للعلاقات العامة، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، 1983، ص- 66.

(24) مقابلة مع السيد: فاهم بن عطية: قائم بالعلاقات العامة بالحظيرة الوطنية القالة، يوم 2009/12/15، على الساعة: 10.30 ، بإدارة الحظيرة الوطنية القالة

(25) السعيد السيد: استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص ص، 221-222.

(26) مقابلة مع السيد: أوكيل عمر: مكلف بالاتصال بوزارة الأشغال العمومية، يوم: 2010/01/20، على الساعة: 13.30 بمقر الوزارة.الجزائر العاصمة.

(27) عجوة علي: مرجع سابق، ص -130.

(28) يوسف محمود: مرجع سابق، ص 124.

ISSN : 2353-0502 مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية

EISSN : 2600-6863 المجلد 1 ، العدد 1، (جوان 2013)

a step by step guide to : Caponigro, Jeffrey **The Crisis Counselor** (29)
managing a business crisis, contemporary books,2000,new York., pp,
231-232.