

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة

الأستاذة: إيمان عبادي

كلية علوم الإعلام والاتصال

جامعة الجزائر 3

lmen171992@hotmail.fr

ملخص:

تعد العلاقات العامة وظيفة متخصصة تعتمد على المؤسسات بكافة أشكالها في تحقيق أهدافها، و تتميز العلاقات العامة بكونها نشاطا اتصاليا متعدد الأهداف والغايات، حيث تربط بين المؤسسات و بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، و بين المؤسسة والمحيط المتواجدة فيه. و في مقولة لبول جاريت Paul Garret* حول العلاقات العامة أكد أن هذه الأخيرة تتمثل في الجهود المستمرة التي تبذلها الإدارة لكسب ثقة الجماهير و تكوين صورة طيبة في أذهانهم، و يظهر من هنا أن العلاقات العامة تهدف إلى توثيق الصلة بالمجتمع بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة كمؤسسة تخدم المجتمع و تعمل على صيانة مصالحه.

إذا كانت العلاقات العامة تمثل مكونا حيويا في حياة أي مؤسسة في ظروف العمل العادية، فإنها تصبح أكثر أهمية خلال الأزمات التي قد تعترضها باعتبار أنها تعمل في بيئة تتسم بالحركة و التغيير، حيث تعد جزءا أساسيا لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات و طيدة مع جماهير المؤسسة (وسائل الإعلام، الرأي العام، الجماهير المعنية بالمؤسسة..) هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة و صورتها أثناء الأزمات.

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة، الأزمة، إدارة الأزمة، المؤسسة.

* بول جاريت: أحد رواد العلاقات العامة و الذي تولى مسؤولياتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام 1931.

Abstract :

Public Relations is a specialized function adopted by the institutions in all its forms to achieve their objectives, and public relations is characterized by being active communicative multi goals and objectives, where links between institutions and among employees within the institution at all levels, and between the institution and the environment which they are located, and in the words of Paul Garret about public relations, he confirmed that the latter is in the continuing efforts of the Department to gain the confidence of the public and configure a good image in their minds, and it appears from here that the public relations aimed at linking relevant to society by projecting the bright image of the institution as an institution serving the community and working to protect interests.

If public relations is a vital component in the life of any institution in the normal working conditions, they become even more important during a crisis that may be encountered as they work in an environment of movement and change, which are an essential part of crisis management, public relations based on close ties with the public of the institution (the media, public opinion, the public institution concerned ... etc.) is definitely the right way to protect the institution's reputation and its image during the crisis.

Key words : Public relations, Crisis, Crisis management, Institution.

مقدمة:

تتأسس سيكولوجية إدارة الأزمات على قاعدة جوهرية مفادها أن قلة المعلومات تؤدي لا محالة إلى تفاقم الأزمات، فالمعلومات تكتسب أهمية حيوية في الوقت الحالي نظرا لدورها المهم في ترشيد و صناعة القرارات في المجالات والميادين المختلفة، وبذلك فغياب المعلومات سيزيد من حدة الأزمات، ونظرا لفجائية الأزمة ولضيق الوقت للتمكن من إدارتها، تكون الساعات الأولى حاسمة في عملية التحكم في نشر المعلومات، لاسيما مع التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد تعرض الجماهير لآثارها، وهذا يدفعنا إلى التفكير بصورة جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها وإدارتها بشكل فعال للحد من النتائج السلبية لها والاستفادة إن أمكن من نتائج إدارتها وذلك من خلال الاعتماد على العلاقات العامة باعتبارها جزءا أساسيا لإدارة الأزمة بنجاح، ويتجلى

دورها في اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الأرواح والممتلكات وقائياً وذلك بوضع الخطط والاستفادة من الأزمات و البحوث العلمية.

المشكلة البحثية:

إن إدارة الأزمة هي عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل، وتتطلب التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات في المؤسسة، ولعل العضو الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمات هو "إدارة العلاقات العامة" التي من المفترض أن تؤدي أدواراً محددة في جميع مراحل الأزمة باعتبارها القلب النابض لعمليات التسيير في المؤسسة، حيث تعمل على تقوية الروابط و العلاقات بين المؤسسة وجمهورها، ويتجلى ذلك في نقل و تفسير المعلومات والآراء من المؤسسة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية، وكذلك نقل الآراء و ردود الفعل من هؤلاء الجماهير إلى المؤسسة، وبالتالي تخلق جو من الاستقرار والثقة داخل المؤسسة تجنبها العديد من المخاطر والأزمات، والسؤال الذي نطرحه هنا هو: ما هو الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة؟

و من أجل أن نصل إلى تصور أكثر تكاملاً عن هذه المشكلة نطرح بالإضافة إلى ذلك

التساؤلات التالية:

1. ماهي أنواع الأزمات التي تواجهها المؤسسة؟
2. كيف تقوم المؤسسة بإدارة و تسيير مختلف الأزمات التي تعترضها أثناء نشاطها؟
3. كيف يتم التخطيط لإدارة الأزمات بصورة علمية من خلال العلاقات العامة ؟

تحديد مفاهيم البحث

العلاقات العامة

تعرفها الجمعية الدولية للعلاقات العامة بأنها "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف و تأييد أولئك الذين تهتم بهم والحفاظ على ثقتهم، عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياستها و إجراءاتها قدر الإمكان، و من أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، و من أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق تخطيط المعلومات و نشرها"¹.

الأزمة

يعرفها ميشال كروزيه Michael Crozier بأنها تغيير في جميع عناصر البيئة المادية و البشرية، حيث تصبح كل الاستدلالات غير موجودة، و في هذه الحالة لا يعرف الناس كيفية التصرف.²

إدارة الأزمة

إدارة الأزمة هي منهجية للتعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات و المعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.³

المؤسسة

المؤسسة هي نسق اجتماعي و سياسي و تقني اقتصادي، يتكون من مجموعة أشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام معين لتقسيم العمل وهيكله السلطة، و هذا النسق أنشأ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة لإنتاج سلع أو خدمات كما تسهم في خلق قيم اجتماعية و ثقافية تؤثر بها على المحيط الداخلي والخارجي الذي توجد فيه، وتحقق ذلك بواسطة جهازها الاتصالي و الذي يعد الآلية الأساسية للتكيف مع شروط المحيط الكلي المتغير بشكل يضمن لها التفاعل بين البيئة الداخلية و الخارجية لتجنب قدر الإمكان الوقوع في أزمات.⁴

المحور الأول: العلاقات العامة في سياق المؤسسة

تعرف دائرة المعارف البريطانية العلاقات العامة بأنها مظهر من مظاهر النشاط التي تتصل بتفسير و تحسين العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية أو ذات فردية أي يملكها فرد واحد، و بين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة.⁵

كما تتمثل العلاقات العامة في أي جهد تبذله المؤسسة، و أي قرار ستخذه و أي سياسة تتبناها، و أي رسالة تصدرها أو تستقبلها مادامت تستهدف تعزيز التفاهم بين المؤسسة و كل أو بعض جماهيرها.⁶

بناء على ما تقدم، فإن العلاقات العامة تشكل مدخلا أساسيا لإدارة المؤسسات الحديثة، و تتميز بأنها نشاط اتصالي متعدد الأهداف والغايات، و على رأسها الربط بين المؤسسات، و تسعى المؤسسة من خلال توظيف العلاقات العامة إلى خلق جو من التقارب و التفاهم بينها و بين عمالها و بينها و بين البيئة التي تعيش فيها، بل تربط أيضا بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، و هي تهدف بذلك إلى توثيق الصلة بالمجتمع بإبراز الصورة المشرفة لها كمؤسسة تخدم هذا المجتمع

وتعمل على صيانة مصالحه. و من الوظائف والخدمات التي تقدمها العلاقات العامة للمؤسسة ككل هي:

1. تزويد المؤسسة بالبيانات والمعلومات التي تعكس آراء الجماهير والتغيرات المستمرة التي تطرأ على هذه الآراء.
2. حماية المؤسسة من الدعاية المضادة و غير الصحيحة.
3. التأكيد على عمليات تنفيذ سياسة المؤسسة و تحقيق أهدافها و إشباع حاجات الجماهير والمؤسسة.⁷

نجد أن المؤسسة اليوم أصبحت تدرج ضمن هيكلها التنظيمي مديرية أو مصلحة أو خلية خاصة تطلق عليها عدة تسميات كمديرية الاتصال و العلاقات العامة، خلية الاتصال و العلاقات الخارجية و غيرها، و عادة ما تكون هذه المديرية قريبة من مركز اتخاذ القرار و على علاقة بالمديرية العامة للمؤسسة، و تكلف المؤسسة فرد أو أكثر يتولى إدارة العلاقات العامة و تسييرها، و تطلق عليه عدة ألقاب المكلف بالاتصال و العلاقات العامة، القائم بالعلاقات العامة و غيرها من التسميات. وهناك أنماط مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة بالمؤسسة هي:⁸

1. يقوم بها وحدة خاصة.
2. يقوم بها شخص أو قسم متفرع لها.
3. يقوم بها شخص غير متفرع من مستوى مدير (مكتب).
4. يقوم بها شخص غير متفرع من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
5. جميع الموظفين في المنظمة مسئولون عن العلاقات العامة.
6. ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

يمثل المكلف أو القائم بالعلاقات العامة دورا رئيسيا في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة، حيث يعد حلقة وصل بين الإدارة والموظفين بالمؤسسة، حيث يتولى مهمة إعلام الموظفين بكافة المستجدات التي قد تطرأ على المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المختلفة المتوفرة بالمؤسسة من ملصقات و لوحات إعلانية و غيرها، كما يكون القائم بالاتصال على صلة بالعديد من المؤسسات باختلاف أنواعها و يتعامل معها في كثير من الأحيان من خلال تنظيم الأبواب المفتوحة و المعارض، وإقامة حفلات لرجال الصحافة مثلا و غيرها.

المحور الثاني: مدخل إلى إدارة الأزمات بالمؤسسة

يقول (باتريك لاقاديك Patrick Lagadec) أن الأزمة هي الحالة التي تكون عليها مجموعة من المؤسسات في مشاكل وانتقادات وضغوط خارجية قوية قد تتوسع من الداخل و تستمر لمدة طويلة ضمن مجتمع جماهيري تتيح له وسائل الاتصال التغطية الإعلامية لها.⁹

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز عن الأزمات التي تقع فيها المؤسسات، واعتبر أن الأزمة ماهي إلا أمر صعب يثير قلق وضغط، وبالتالي تتطلب وجود حل مناسب، لكن ما يميز هذه الأزمة هو أنها مزمنة بطيئة و طويلة تتطور بالتدرج و لا تختفي سريعاً، بل تهدد سمعة المؤسسة، حيث ينتج عنها توسع من إجمالي لضرر الواقع على المؤسسة، وذلك بسبب المشاكل المتجذرة التي تعاني منها المؤسسة والتي تحتاج إلى جهد كبير لحلها، إضافة إلى ضغوط جماهير المؤسسة من جهة و وسائل الإعلام من جهة أخرى على المؤسسة، مما يؤدي إلى تفاقم الأزمة.

تعني الأزمة المؤسسات بأشكالها المختلفة، و تضعها في وضع استثنائي وفقاً لطبيعتها وحجمها، مما قد يهدد سمعتها وبقائها، وعلى الرغم من أن الأزمة قد تحدث في نسق محدد إلا أن انعكاساتها غالباً ما تهدد أنساق أخرى، ولعل طريقة تعامل المؤسسة مع الأزمة يعتمد على درجة معرفتها بنوع هذه الأزمة، و بناءً على هذا يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة كالتالي:

1. أزمات قدرية: مثل الفيضانات و الزلازل و البراكين.
2. أزمات المنافسة: و يبرز هذا النوع عندما تواجه المؤسسة جماعة تهاجمها و تنتقد تصرفاتها.
3. أزمات تكنولوجية: و ينشأ هذا النوع من الأزمات عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة.
4. أزمات إدارية: و تنتج عن سوء الإهمال و سوء التشغيل و ضعف الرقابة¹⁰، و تتعلق الأزمة الإدارية بالمؤسسة كاحتراق ملفات المؤسسة، نقص المواد الخام، الخلافات الحادة بين الإدارة العليا.¹¹
5. أزمات الخداع: عندما تتعمد المؤسسة خداع جهة معينة أو جمهور محدد.
6. أزمات الربحية: من خلال الرغبة في التوسع و فتح الأسواق على حساب الاهتمام بالجودة و الإلتقان.¹²

7. أزمات مالية: وهي مرحلة حرجة تواجه المنظومة المالية، و ينتج عنها خلل أو توقف في بعض الوظائف الحيوية لهذه المنظومة أو كلها، و يصاحبها تطور سريع في الأحداث ينجم عنه عدم استقرار في النظام السياسي لهذه المنظومة و يدفع سلطة اتخاذ القرار فيها إلى ضرورة التدخل السريع لنجدها و إعادة التوازن لهذا النظام.¹³

8. أزمة اقتصادية يغلب عليها الطابع المادي المؤثر في اقتصاد الأشخاص أو المجتمع أو الدولة كضرب العملة و تدهورها، الإفلاس، تكديس المنتجات و عدم القدرة على تصريفها.¹⁴

تتعدد أسباب حدوث الأزمات بالمؤسسة، و يمكن إيضاح هذه الأسباب على النحو التالي:

- سوء الفهم و الذي ينشأ من جانبيين هما المعلومات المبتورة، و التسرع في إصدار القرارات، و سوء التقييم الذي ينشأ في كثير من الأحيان نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس، و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.

- الإدارة العشوائية التي تقوم على الجهل و تشجيع الانحراف و التسبب، إضافة إلى الإشاعات و هي أهم مصدر من مصادر الأزمات.¹⁵

- تضارب في المصالح و المواقف.

- عدم إشراك أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرار.

- سوء العلاقة مع وسائل الإعلام.¹⁶

يرى (فيرن بنكس Fearn-Banks) أن إدارة الأزمات تتمثل في التخطيط الاستراتيجي لمنع و التصدي للأزمة أو لحادث سلبي، و هي العملية التي تزيل بعض المخاطر، و تسمح للمؤسسة أن تسيطر على مصيرها.¹⁷

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن إدارة الأزمات هي عملية خاصة تقوم على اعتماد مجموعة من الإجراءات و التدابير للسيطرة على الأزمة من خلال توظيف إمكانيات مادية و عناصر بشرية مدربة للنجاح في التعامل مع الأزمات. و يمكن توزيع عملية إدارة الأزمة على ثلاثة مراحل أساسية تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمة وهي كالتالي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وهي مرحلة غير محددة المدة تسبق انفجار الأزمة و لا بد أن يتم من خلالها الاستعداد الجاد و الشامل لمواجهة الأزمة المتوقعة، و ذلك من

خلال جمع المعلومات و وضع سيناريوهات لمواجهة تلك الأزمات و توزيع الأدوار على الأفراد الذين تم تدريبهم لمواجهة الأزمة.¹⁸

2. مرحلة وقوع الأزمة: و هي مرحلة المواجهة والتعامل الفعلي مع الأزمة، و يجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على التحكم في التأثيرات الناجمة عن حدوث الأزمة، و الحيلولة دون امتدادها إلى مناطق أو نظم أخرى داخل المؤسسة.¹⁹

3. مرحلة ما بعد الأزمة: و يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء في مواجهة الأزمة وإصلاح ما أتلفته من خسائر مادية ومعنوية، كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل من الناحية المستقبلية للتعلم من الدروس المستفادة و تطبيقها بعد تقويمها في حالة تعرض صانع القرار لأي أزمة مستقبلية.²⁰

تواجه إدارة الأزمات بالمؤسسة العديد من المعوقات التي تحول دون إتمام عملية إدارة الأزمات بفاعلية أو تطيل وجود الأزمة و تزيد من تفاقمها، حيث تعمل على عرقلة عمل فريق إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافه للحد من الأزمة أو التخفيف من نتائجها، و يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى خمس أقسام تتمثل في:

1. معوقات تنظيمية: و تتمثل في عدم تحديد واضح للسلطة، و اختلاف الثقافة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة، و قصورهم في معرفة وفهم طبيعة المخاطر و الأزمات، إضافة إلى ضعف تدريب هؤلاء الأفراد في مجال إدارة الأزمات، و عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات.

2. معوقات متعلقة بالمعلومات: تعد المعلومات القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات السليمة و الفاعلة التي تحقق أهداف المؤسسة خاصة في ظل الأزمات، و تتعلق هذه المعوقات بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، و ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار، فعدم توافر المعلومات يتسبب في عدم القدرة على تحديد المشكلة واتخاذ القرار المناسب و بالتالي ينتج عنه تفاقم للأزمة.

3. معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل و تبادل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، و محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.²¹

4. معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية و التقنية للمؤسسة، و التي تعد عائقا بمواجهة الأزمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالانترنت و غيرها، و عدم توفر أجهزة عملية متطورة تؤدي إلى تشخيص الأزمة.

5. معوقات اقتصادية ومعوقات تتعلق بالتمويل: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ونقص الموارد المالية.²² أما فيما يخص معوقات التمويل فتتمثل في نقص الأجهزة والمعدات التي تلزم لإدارة الأزمة²³، وعدم قدرة المؤسسة على توفير المستلزمات المادية الخاصة بها.

المحور الثالث: العلاقات العامة في إدارة الأزمة عبر مراحلها بالمؤسسة

يرى دنيس هويسمان[#] Denis Huisman أن العلاقات العامة هي كل الوسائل التي تستخدمها المؤسسات لخلق مناخ من الثقة مع موظفيها في البيئات التي هم فيها على اتصال مع الجمهور لدعم أنشطتها وتعزيز التنمية.²⁴

تولي المؤسسات الحديثة أهمية خاصة للعلاقات العامة كوظيفة أساسية من وظائف تسيير المؤسسة و من عوامل قوتها ونجاحها، وتضعها في لب سياستها وإستراتيجيتها من حيث التسيير و من حيث الأداء، و تسعى من خلالها إلى التعريف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية و تكوين صورة ايجابية عنها في أذهان الجماهير ذات الصلة بالنشاط الذي تقوم به ومحاولة كسب ثقتهم، و تتضح الأهمية الإستراتيجية لوظيفة العلاقات العامة عندما تواجه المؤسسات أزمة ما، تهدد وضعها ومقدرتها على العمل أو تهدد وجودها ذاته، وقدرتها على البقاء، حيث تعد العلاقات العامة المفتاح الرئيسي لإدارة الأزمة بفعالية ونجاح.

تتألف مهمة العلاقات العامة في إدارة الأزمات من شقين، الشق الوقائي من خلال اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الأرواح والممتلكات وقائيا و منع الأزمة أو الكارثة قبل وقوعها، وذلك بوضع الخطط و اللوائح و النظم و الاستفادة من الأزمات والبحوث العلمية، أما الشق الثاني فهو إجرائي و يكون أثناء و بعد وقوع الأزمة أو الكارثة و هو يمارس عندما يفشل الجاني الوقائي في الحد من التدخل الفعلي.²⁵

1.3. العلاقات العامة في مرحلة قبل الأزمة

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، و بالتالي تحافظ على سمعة المؤسسة من التهديد و التشويه، و مما لا شك فيه أن عدم التخطيط العلمي لمنع الأزمة ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير و الرأي العام عند وقوع الأزمات، و ثمة حالات ووقائع عديدة تكشف أن ضعف أو غياب اتصالات

[#] دنيس هويسمان Denis Huisman: فيلسوف، مؤسس المدرسة الفرنسية للصحافة (EFAP).

الأزمات قد أدى إلى زيادة حالات الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة.²⁶

في هذه المرحلة يتم إعداد فريق لإدارة الأزمة و يتمثل هذا الفريق في جماعة صغيرة من البشر يجتمعون للمساعدة في التخطيط لإدارة الأزمة، حيث يتعاظم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة الحدوث و التعامل معها وقت حدوثها، وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص و الخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة بدءا من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث و تتبعها، و استخلاص الدروس المستفادة منها²⁷، و تلخص مهام فريق إدارة الأزمات في توفير المعلومات و البيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، و توفير سيناريوهات و بدائل، مع اتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة.²⁸

هناك مجموعة من العناصر الأساسية و المساندة لفريق إدارة الأزمة قدمها "ريد Ried" تتمثل في:

1. قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء و تقدير موقف الأزمة و متابعة إدارتها.
2. المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع جمهور المؤسسة و وسائل الإعلام و يتحدث باسم المنظمة.
3. الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني، و يتولى مراجعة وتحسين الخطة و مراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
4. المستشار القانوني و هو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
5. مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات و يقوم بتصنيف و إعداد المكالمات الواردة من الجمهور و تقديمها للمتحدث الرسمي، و تقدير مدى أهميتها.
6. المستقبل للمكالمات لتلقي المكالمات الواردة و تقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
7. مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور و وسائل الإعلام و مساندة المتحدث الرسمي.
8. متخصصون في النواحي التأمينية و المالية و العمالية.²⁹

و لعل اختيار مستشار العلاقات العامة لأبد و أن يتوافر فيه مجموعة من الصفات المعرفية والحسية في التعامل مع الأزمات، ومدى مرونته في التعامل مع خطة الأزمة، و من تلك الخصائص ما يلي:

- الخبرة السابقة في اتصالات الأزمة بالمؤسسات الحكومية والخاصة.
- دراية تامة بوسائل الإعلام المحلية والعالمية في حالة الاحتياج إليها.
- قدرة على إجراء المقابلات مع الجمهور، و كتابة التقارير و الموضوعات و القصص الصحفية المساندة لموقف المؤسسة وجعلها في صورة حسنة.
- التعامل مع الوسائل التكنولوجية لنشر رسالة المؤسسة على الجمهور.
- القدرة على التصرف السريع لتحقيق التوازن و تخفيف حدة التصادم بين وسائل الإعلام و المتحدث الرسمي للمنظمة، و تقديم النصائح عن كيفية الإجابة على الأسئلة و ترتيبها أمام المتحدث الرسمي.³⁰

كما يتم في هذه المرحلة رصد بيئة عمل المؤسسة و وضع تصور شامل عن تاريخها ونشاطها، و مركزها المالي والقانوني، والمشكلات التي تعرضت لها في السابق والمشكلات المتوقعة، و علاقات العمل في الداخل والخارج، إضافة إلى رصد جوانب قوة المؤسسة و كيفية توظيف هذه الجوانب في حالة تعرضها لأزمة، و علاقتها مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية، و كذا مراجعة سجلاتها التي تحتوي على كافة الإحصاءات التي تستخدمها في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة³¹، كما يتم وضع دليل إرشادي عن خطوات التعامل مع الأزمة لتحديد أدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمة، و من الضروري أن يكون الدليل الإرشادي تحت تصرف كل من المعنيين بمسألة إدارة و تسيير الأزمة في مختلف كل المعنيين بمسألة إدارة و تسيير الأزمة في مختلف أماكنهم ومنازلهم إلى جانب وضع نسخة منه بالإدارة العليا و إدارة الاتصال، و يتضمن الدليل الإرشادي توفير قاعدة معلوماتية عن المؤسسة و عن محيطها الخارجي وعن طبيعة الأزمة، و تحديد مسؤوليات و أدوار كل أعضاء إدارة الأزمة و تحديد علاقتها مع الهيئات الإدارية الأخرى ومسؤوليات وأدوار هذه الأخيرة، حيث تضمن التعاون الكبير و التكامل فيما بينها، إلى جانب تخصيص مركز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات التعامل مع الجمهور اتصاليا و تنظيميا باعتبار أن هذا المركز هو الجهاز العصبي لإدارة الأزمة.³²

2.3. العلاقات العامة أثناء الأزمة

إن الأربع والعشرين ساعة الأولى من الأزمة هي الأساس فكلما كانت الاستجابة سريعة، كلما كانت الخسائر قليلة، والمؤسسة التي تتميز ببعد النظر وترك الإشارات الأولى للحدوث المفاجئ للأزمة، يمكنها اتخاذ الإجراءات الملائمة في أسرع وقت ممكن والتحكم في الإشاعات وإزالة الحماس في المناقشات وذلك من أجل الانتقال إلى مجال المعلومة الموضوعية.³³

تضع وكالة بيرسون - مارستيلر Burson - Marstelle • ثلاث قواعد أساسية وهي: لا تكذب، لا تحاول إخفاء الحقائق، وتمسك بالحقائق.³⁴ لا بد أن تستحوذ المؤسسة على الحدث و تتخيل نفسها في موضع جماهيرها وتفكر إذا ما كانت في وضع هؤلاء، وأن تكون مستعدة للاستجابة للأزمة من خلال السبق في تقديم المعلومات مكتملة دون حجب أو تضارب، و تلبية اهتمام المتعاملين معها، وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.

تقول سوزان كينغ ♦ : " قم في وقت الأزمات بجمع جميع الأطراف الرئيسيين في غرفة واحدة و ابحث عن الحقائق بصراحة، و لا تقل أبدا أكثر مما تعرف، و لا تحاول التكهن فيه، و قم بتزويد الصحفيين باستمرار بأحدث ما لديك من تطورات، فالصحفيون بحاجة إلى الحصول على معلومات، فإذا لم تزودهم بها سيكتبون الشائعات".³⁵

في هذه المرحلة تركز إدارة العلاقات العامة على نقطة مهمة وهي أنه عندما تقع أزمة يجب تزويد وسائل الإعلام على الفور، وذلك بإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة يتضمن (تفاصيل الحدث، ماذا تفعل المؤسسة لمواجهة الحدث ومحاولة إظهار التعاطف الإنساني و بث الطمأنينة في نفوس الجماهير)، فوسائل الإعلام تحتاج للمؤسسة للحصول على المعلومات التي تهم الجمهور عن الأزمة، كما أن المؤسسة تحتاج إلى وسائل الإعلام للتأثير في الرأي العام والاتصال بالجمهور الذي يتابع تطور الأزمات من خلال ما تقدمه هذه الوسائل، و بالتالي كلما كان هناك

• بيرسون - مارستيلر BURSON - MARSTELLE وكالة دولية للاتصال و العلاقات العامة أسسها هارولد بيرسون مارستيلر وويليام و يديرها دون باير منذ عام 2012.
♦ سوزان كينغ: متحدثة سابقة في وزارتين فدراليتين في عهد الرئيس كلينتون.

تعاون كلما كان ذلك أفضل للطرفين خاصة و أن وسائل الإعلام ستقدم المعلومات عن الأزمة للجمهور سواء وافقت أو رفضت المؤسسة التعاون معها.

كما يجب على فريق إدارة الأزمة في هذه المرحلة أن يجتمع بالسرعة اللازمة لإلقاء نظرة فاحصة من بعيد لما يحدث و يقوم الفريق باختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، ويتفق على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تتعلق بالأزمة، وهي:³⁶

- ما هي أسوأ حالة محتملة للحدث؟ ما الرهان الفعلي أو المخاطرة؟ ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟ و هنا قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو "الأزمة ليست فيما حدث، و لكن فيما يعتقد الناس أنه حدث"، إن سمعة المؤسسة تظل تحت التهديد ليس بسبب ما تم بشأن الأزمة و لكن بسبب أفكار و اتجاهات الناس حول المؤسسة. و من المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حدث تغيير في أفكار الناس بشأن المؤسسة و للتأثير على ردود أفعال الجمهور، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام.

تتعدد إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات و يحدد اختيار أي منها وفقاً للإمكانيات المتوافرة والمتاحة، و التحديد الدقيق لمسارات الأزمة و التحولات التي قد تطرأ عليها و النجاح في التعامل معها هو رهين الاختيار السليم لإستراتيجية العلاقات العامة في المواجهة و منهجها، و في هذا الإطار قدم " رولر Betteke Van Ruler" نموذج موقفي لإدارة العلاقات العامة من خلال إستراتيجيات اتصال الأزمات، وبناء على هذا النموذج فإن المؤسسة التي تواجه أزمة معينة يجب أن تسخر أربع إستراتيجيات اتصالية تدخل ضمن حيز تنفيذ جهاز العلاقات العامة وهي:³⁷

1. إستراتيجية الإعلام: و يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقاً لسياسة المنظمة و رؤاها الداخلية، و يتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى و ذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم.

2. إستراتيجية الإقناع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة و الجماهير، و تسعى المنظمة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الاتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات و متغيرات مادية و تاريخية لإبعاد الشكوك حول إمكانية الوقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة.

3. إستراتيجية بناء الإجماع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين، وذلك تماشياً مع تقدم مرحلة الإقناع، و في هذه المرحلة يعبر رولر عن الجمهور بأنه أصبح مشبعاً بالرسائل الاتصالية للمنظمات ومنه تسعى المؤسسات إلى قياس رد فعله، وهنا يمكننا ملاحظة الاتصال المزدوج الاتجاه بعد مروره بمرحلة الإشباع، وإذا تأكد ممارسوا العلاقات العامة من أنهم استطاعوا فعلاً تغيير رد فعل الجمهور إزاء الأزمة فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهلوهم ضحية للحادث، و تقريرهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة.

4. إستراتيجية الحوار: تتطلب هذه الإستراتيجية مستوى عال من العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وهذا يتوقف على مدى نجاح فريق العلاقات العامة في المهمات المنوطة بهم و المتضمنة في الإستراتيجيات السابقة، و يصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات أو السياسات التي يجب اتخاذها في مرحلة أخيرة من الأزمة، أو في أزمة قد تظهر في المستقبل القريب، و يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات باختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور المعرض للأزمة، كما تحرص إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، كتقديم التبرعات المادية، أو الإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار.

تختلف خطوات إعداد إستراتيجية للعلاقات العامة أثناء الأزمات باختلاف المؤسسات وتنوع بتنوع السياسات، وتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية، ولكن يمكن القول أنها تشترك جميعاً من حيث المنهج العلمي والخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة، وهذه أهم الخطوات لرسم خطة سواء كانت علاجية أو وقائية للعلاقات العامة أثناء الأزمات:³⁸

1. تحديد الأهداف البعيدة والوسطى والقريبة.
2. دراسة جماهير المؤسسة دراسة إحصائية.
3. تعديل الأهداف على ضوء ما سبق من بحوث ومعلومات.
4. رسم الخطة المناسبة وهذه هي إستراتيجية العلاقات العامة.
5. اختيار الموضوعات وتحديد وسائل وأساليب التنفيذ.
6. تصميم البرنامج تصميمًا دقيقًا يكفل النجاح عند تنفيذ الخطة.
7. مراعاة التوقيت السليم للملائمة بين الخطة وظروف العمل.

8. اختبار مدى نجاح كل خطوة من خطوات التنفيذ قبل الانتقال إلى خطوة جديدة.

3.3. العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة

تعد هذه المرحلة من أهم المراحل لإعادة الحياة من جديد من خسائر مادية ومعنوية، كما تعد هذه المرحلة من أهم المراحل من الناحية المستقبلية للتعلم من الدروس المستفادة و تطبيقها بعد تقويمها في حالة تعرض صانع القرار لأي أزمة مستقبلية.³⁹

يجب على العلاقات العامة أن تجري تحليلا شاملا عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من عملية الاتصالات التي تمت أثناء الأزمة مع جماهير المؤسسة، و على الأخص من المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف علم الناس لأول مرة بالأزمة؟ كيف كانت استجابة المؤسسة و مدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ هل هناك أطراف شعرت بالإهانة، أو أنها خارج دائرة الاهتمام، أو لم يكن من الممكن الاتصال بها؟ ماهي الرسائل التي كانت أكثر فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟ وماهي أقل الرسائل فعالية؟ كيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟

و تعد الإجابة على هذه الأسئلة غاية الأهمية، فنهاية الأزمة لا تعني نهاية إدارة الأزمة فبعد زوال الأزمة هناك سؤال هام يجب أن تجيب عليه العلاقات العامة إلى أي مدى تشوهت سمعة المؤسسة من جراء الأزمة أمام الجمهور و الرأي العام؟⁴⁰ كما يجب في هذه المرحلة أن تحرص المؤسسة على دعم علاقاتها مع وسائل الإعلام من خلال المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام.

خاتمة:

يتبين لنا مما تقدم أن المؤسسة مهما كان طابعها و حجمها ليست بمنأى عن الأزمات التي تهدد سمعتها و تعرض صورتها للخطر، و تجعلها تعيش حالة من الرعب و الهلع، و تظهر الأزمات عندما تخرج المشكلات عن نطاق سيطرة الفرد أو الجماعة و تتلاقى الأحداث و تتشابك الأسباب بالنتائج و يفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها، و أمام تعقد الأزمات و تصاعد تطورها بالمؤسسات الحديثة أصبح توظيف العلاقات العامة ضرورة ملحة نظرا لأهميتها في الوقاية أو التقليل من الأضرار والخسائر.

- لذلك حاولنا من خلال ما سبق تقديم إطار نظري يساعد على فهم الأسس والقواعد التي تبنى وتقام عليها إدارة الأزمات، وذلك من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن تؤديه العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة (قبل، أثناء، بعد) وضمان استقرار المؤسسة ودعم إستمراريتها في ظل هذه الأزمات.
- في ضوء ما تقدم يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة إجراء بحوث و دراسات للكشف عن المشاكل و العراقيل المحيطة بالمؤسسة.
 - ضرورة فهم الدور الحقيقي للمكلفين بالعلاقات العامة بالمؤسسة من قبل العمال من خلال منحهم الثقة اللازمة لتمثيل المؤسسة في كل المناسبات.
 - إدراج مركز متخصص في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهمته جمع المعلومات ووضع خطط لأزمات متوقعة.
 - إعطاء أهمية إستراتيجية لمنصب المكلف بالعلاقات العامة في قلب التخطيط لإدارة الأزمات.
 - التركيز على تدريب إطارات العلاقات العامة بالمؤسسة لإدارة الأزمات.
 - الاستعانة بخبراء و مختصين في العلاقات العامة من خارج المؤسسة للاستفادة من خبرتهم في عملية التخطيط للأزمة.

الهوامش:

- 1- ناصر محمد جودت: الدعاية و الإعلان و العلاقات العامة، ط1، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص175.
- 2- REVERET REJIS, JEAN NICOLAS MOEAU : LES MEDIAS ET LA COMMUNICATION DE CRISE, ED ECONOMICA, PARIS, 1997, P 31.
- 3- محمد صيرفي: إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 26.
- 4- مهدي هامل: اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 12.
- 5- محمد بهجت جاد الله كشك: العلاقات العامة و الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص23.

- 6- سمحي محمد القحطاني: دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات و الكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 9.
- 7- رزيقة لقصير: دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة الأملاح بقسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2006-2007، ص 62.
- 8- علي عجوة، يوسف محمود: إدارة و تخطيط العلاقات العامة، القاهرة، 2003، ص 11، تم استرجاعه من www.ust.edu بتاريخ 10.01.2017 على الساعة 21.20.
- 9- DIDIER HEIDERICH, **PLAN MEDIA DE CRISE**, LE MAGAZINE DE A COMMUNICATION DE CRISE ET SENSIBLE, 2003, www.communication-sensible.com CONSULTE LE 05.01.2017 A 17.05.
- 10- حسن عماد مكاي: الإعلام و معالجة الأزمات، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 73.
- 11- سامي محمد هشام حريز: المهارة في إدارة الأزمات و حل المشكلات، الأسس النظرية و التطبيقية، ط1، دار البداية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 24.
- 12- حسن عماد مكاي، مرجع سبق ذكره، ص 73.
- 13- مراد ناصر: الأزمة المالية العالمية الأسباب والآثار و سياسات مواجهتها، ورقة بحثية قدمت في الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009.
- 14- سامي محمد هشام حريز، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-24.
- 15- ماجد سلام الهدمي، محمد جاسم: مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية و الحلول، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص ص 96-98.
- 16- مليكة عطوي: محاضرات في تحليل الاتصال و الأزمات الجديدة، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر3، 2015-2016.
- 17- HELENE STAVEM KYHN : **SITUATIONAL CRISIS COMMUNICATION THEORY ITS USE IN A COMPLEX CRISIS WITH SCANDINAVIAN AIRLINES' GROUNDING OF DASH 8 Q400 AIRPLANES**, MASTER THESIS IN CORPORATE COMMUNICATION, DEPARTMENT OF LANGUAGE AND BUSINESS COMMUNICATIONS, AARHUS SCHOOL OF BUSINESS, 2008, P 16.
- 18- محمد عبد الوهاب حسن عشناوي: دور الصحف في إدارة الأزمات، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2008، ص 64.
- 19- محمد الفاتح محمود بشير المغربي: إدارة الأزمات من منظور إداري، المعهد العالي لعلوم الزكاة، أمانة البحوث والتوثيق و النشر، السودان، 2012، ص 21.
- 20- محمد عبد الوهاب حسن عشناوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.
- 21- فهد علي صالح الناجي: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، 2012، ص 28.
- 22- إدريس لكربي: دور المعلومات و الاتصال في إدارة الأزمات الدولية، مجلة رؤى إستراتيجية، العدد 1، الإمارات العربية المتحدة، 2012، ص 29.
- 23- ندى عز الدين أديب عنتور: معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من جهات نظر المديرين، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012، ص 35.
- 24- SOPHIE ACCAOU : RELATIONS PUBLIQUES, RELATIONS PRESSE, COURS COMMUNICATION D'ENTREPRISE, ECOLE DES NOUVEAUX METIERS DE A COMMUNICATION, PARIS, 2010.
- 25- سمحي محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 3.
- 26- حسن عماد مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.
- 27- السعيد عبد الوهاب محمد السيد: إستراتيجيات إدارة الأزمات و الكوارث دور العلاقات العامة، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 113.
- 28- محمد شومان: الإعلام و الأزمات مدخل نظري و ممارسات عملية، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 41.
- 29- السعيد عبد الوهاب محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-115.
- 30- نفس المرجع السابق، ص ص 117-118.
- 31- مراد كموش: العلاقات العامة و إدارة الأزمة، دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008، ص 131.
- 32- مهدي هامل، مرجع سبق ذكره، ص 104.
- 33- ليلي حرشب: تسيير المؤسسة في حالة أزمة، دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2006-2007، ص 72.
- 34- GIANNOCARO, FRANÇOIS, COMMUNICATION EN TEMPS DE CRISE LE POIDS DES MOTS, RISQUES INFO N 15, INSTITUT DES RISQUES MAJEURS, WWW.IRMA-GRENOBLE.COM CONSULTE LE 10.01.2017 A 21.00.
- 35- [HTTP://IIPDIGITAL.USEMBASSY.GOV](http://iipdigital.usembassy.gov) CONSULTE LE 23.12.2017 A 17.02.
- 36- مراد كموش، مرجع سبق ذكره، ص 134.
- 37- نفس المرجع السابق، ص ص 111-112.
- 38- منال محمود طلعت: مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث الأزابطة، الإسكندرية، 2001، ص 133.
- 39- محمد عبد الوهاب حسن عشمواوي، مرجع سبق ذكره، ص 64.
- 40- سمحي محمد القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 103.

