

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

شعبة علوم الاعلام والاتصال



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال و العلاقات العامة

الموضوع

دور العلاقات العامة في إدارة الازمات
بمؤسسة سونلغاز بالمشربية



قائمت
للإيداع

من اعداد الطالب:

✓ مبارك عبد الله

لجنة المناقشة

- د.محمد صبيحة
- د.بن علي مليكة
- د.صفاح امال فاطمة الزهراء جامعة مستغانم
- أستاذ محاضر-ب- رئيسا
- أستاذ محاضر-ب مناقشا
- أستاذ محاضر-أ- مشرفا ومقررا

السنة الجامعية:

2021/2020م

1442-1441 هـ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي-



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

شعبة علوم الاعلام و الاتصال



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال و العلاقات العامة

الموضوع

دور العلاقات العامة في إدارة الازمات بمؤسسة سونلغاز بالمشربية

من اعداد الطالب:

✓ مبارك عبد الله

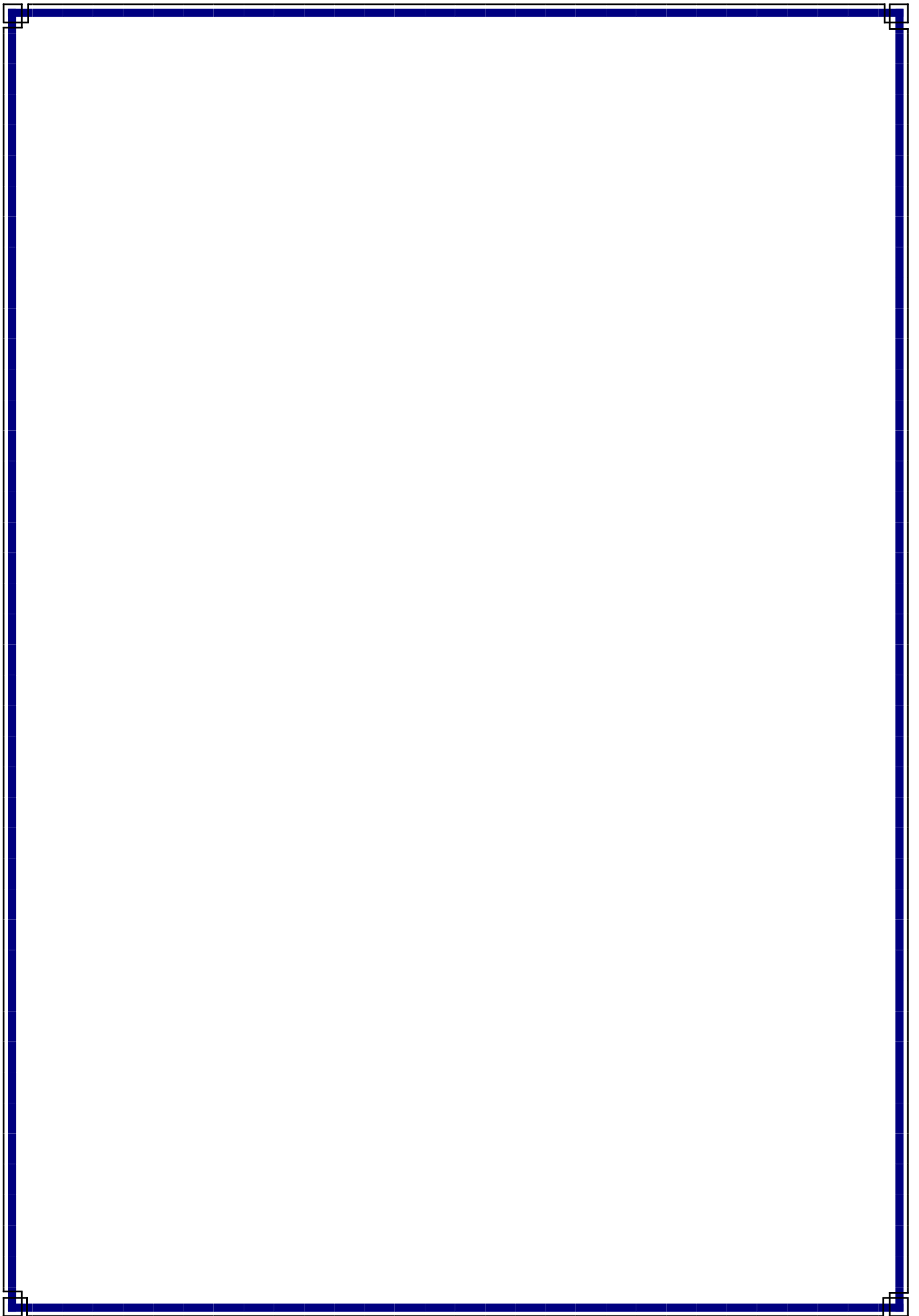
لجنة المناقشة

- د.حمداد صبيحة
- د.بن علي مليكة
- د.صفاح امال فاطمة الزهراء جامعة مستغانم
- جامعة مستغانم
- جامعة مستغانم
- جامعة مستغانم
- أستاذ محاضر-ب- رئيسا
- أستاذ محاضر-ب مناقشا
- أستاذ محاضر-أ- مشرفا ومقررا

السنة الجامعية:

2021/2020م

1442-1441 هـ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

شكر و تقدير

يقول الله عز وجل : " لئن شكرتم لأزيدنكم "

أشكر الله تعالى على تزويدي بالصبر والأناة لتحمل مشقة هذا البحث وتوفيقني

لإتمامه واطمح أن يزيدني من فضله و يتم علي نعمته .

كما أشكر أيضا الأستاذة أمال صفاح المشرفة على عملي هذا طيلة فترة إنجازها ،

وعلى توجيهاتها القيمة وعلى صبرها معي أملا في أن نقدم عملا مميزا يكون

معينا لمن سيقبل بعدي من الطلبة على تمار البحث في مواضيع مماثلة.

كما أشكر أيضا كافة أساتذة قسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم

دون أن أنسى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث العلمي من قريب أو من بعيد .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله تعالى فيهما :

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى روح أبي الغالي أسأل الله أن يتغمده برحمته الواسعة وأن يسكنه فسيح جناته ،

إلى أختي إنسان في الوجود رمز العطاء و الوفاء .

إلى الشمعة التي احترقت لتسير مشوارتي ، إلى القلب الرحيم والمرأة التي لقتني

دروس الفضائل

وعلمتني أن الدنيا صمود ومشاكل بلا حدود ،

أمي الكريمة أطال الله في عمرها .

إلى كل إخوتي حفظهم الله جميعا .

إلى جميع الزملاء في مشواري الدراسي

وإلى كل من شارك معي في إنجاز هذا العمل .

الفهرس

التشكرات

الاهداء

الفهرس

أ..... مقممة

الفصل الاول : العلاقة العامة الوظيفة والماهية

10..... تمهيد

11..... المبحث الأول : مفاهيم عامة حول العلاقات العامة

16..... المبحث الثاني : أهمية العلاقات العامة

17..... المبحث الثالث : وظائف العلاقات العامة

18..... أولا : الوظيفة البنائية (الوقائية)

19..... ثانيا : الوظيفة العلاجية (التصحيحية)

21..... المبحث الرابع : أهداف العلاقات العامة

23..... خلاصة

الفصل الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة

25..... تمهيد

26..... المبحث الأول : مفهوم الأزمة وأسبابها

26..... أولا : مفهوم الأزمة

28..... ثانيا : أسبابها

31..... المبحث الثاني : أنواع الأزمات ومراحلها

31..... أولا : أنواع الأزمات

33..... ثانيا : مراحلها

34	المبحث الثالث: إدارة الأزمة ومراحلها.....
34	أولا : ماهية إدارة الأزمة
35	ثانيا : مراحل إدارة الأزمات
37	خلاصة
	الفصل الثالث : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
39	تمهيد
40	المبحث الأول : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
46	. المبحث الثاني : نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات
51	المبحث الثالث : إستراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات
55	الخلاصة.....
	الفصل الرابع : دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول : بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز
58	أولا : نشأة وتطور شركة سونلغاز
61	ثانيا : وظائف مؤسسة سونلغاز
61	ثالثا : الهيئات المسيرة لمؤسسة سونلغاز
65	رابعا : أهداف مؤسسة سونلغاز.....
66	خامسا : أنواع المشاريع في سونلغاز
68	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز " المشرية.....
70	- المبحث الثالث : نتائج الدراسة

- 70..... المحور الأول : طبيعة العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز
- 72..... المحور الثاني : إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز
- 75..... المحور الثالث : العلاقات العامة وإدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز
- 80..... خاتمة .
- 83..... قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

تعتبر العلاقات العامة إذا ما أحسن استخدامها بمثابة القوة الناعمة التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحقق أفضل النتائج التي تساهم بدورها في تحسين صورتها الذهنية من جهة و زيادة أرباحها من جهة أخرى ، ولا شك أن هناك البعض من المنظمات التي تغفل الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة واكتفت فقط بإدراجها ضمن الهيكل الإداري فضلا عن عدم اختيارها للكوادر البشرية المؤهلة لهذه المهنة والتي تتطلب العديد من الصفات والمهارات الاتصالية التي تستخدمها العلاقات العامة في الاتصال بكل من الجمهور الداخلي والخارجي ، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية هي المكان الأول الذي ظهرت فيه ممارسة مهنة العلاقات العامة وهي أيضا المكان الذي شهد تطورها من مجرد ممارسة غير مقننة إلى ممارسة أكثر تتسم بالتكتيك العلمي ، حتى أصبحت علما يدرس في المعاهد المتخصصة والجامعات ومنها انطلقت إلى باقي دول العالم تدريجيا ، حتى وصلت إلى الوطن العربي في أوائل الأربعينيات ، وكان للرواج الاقتصادي والمشكلات التي تبعث الإنتاج العالمي الضخم الفضل في انتشار العلاقات العامة وقد جاء تطورها كاستجابة طبيعية لحاجة الإدارة العليا في المؤسسات الصناعية ، لتواجه به ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية ، والذي سببته سلبياتها في مواجهة الظروف التي خلقتها أعمالها وعملياتها ، ولتتعامل مع الإضرابات التي قام بها العاملون في مواجهة الإدارة العليا بسبب ظروف العمل السيئة .

وتجدر الإشارة إلى أن " إيفي لي " والذي يلقب برائد العلاقات العامة قد بدأ في إرساء قواعد مهنية للعلاقات العامة كممارسة ، ثم مهنة أخذت في الانتشار من خلال بداياته العملية الأولى بعمله لصالح شركة " **American Anthracite Coal Industry** " عندما تعرضت لأزمة إضراب العمال عن العمل وكانت إدارة " لي " للأزمة التي نشبت بين هذه الشركة وعمالها هي أولى مهمات العلاقات العامة التي نفذت آنذاك وهي في نفس الوقت إدارة مهنية للأزمات .

مقدمة

ومن الأزمات التي حدثت في البدايات الأولى للعلاقات العامة كانت أزمة إضراب عمال منجم " Colarado " عام 1914 وقد أفتع " إيفي لي " الذي كان يعمل صحافيا وقتها مالك المنجم بزيادة موقع العمل والتحدث مع العمال بشكل ودي ومناقشة الأمور مع العمال المضربين مما أدى إلى إعادة الثقة بين المؤسسة والعمال ومن ثم تحسين صورة الشركة في ذهن العمال .

ويتضح مما سبق أن نشأة العلاقات العامة ارتبطت بظهور الأزمات الصناعية وهذا ما تسبب في اعتقاد البعض أن العلاقات العامة لا تظهر الحاجة إليها إلا عند التعرض لأزمة ، ولكن أعمال وأنشطة " لي " لم تقتصر آنذاك على إدارة الأزمات ، إذ يرجع إليه الفضل أيضا في حث المؤسسات التجارية والصناعية إلى نشر سياستها وإعلام الجمهور بأهدافها والعمل على كسب ثقته ، والحصول على تأييده و مسانדתه وهذا ما يؤكد بأن " إيفي لي " هو رائد العلاقات العامة المهنية .

وتعتبر الأزمة عبارة عن موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد و ضيق الوقت والمفاجأة ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية في طياتها فرص للتحسن والتعليم ولهذا وجب على المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المنظمة التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وربما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين ، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ، وأخيرا دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة ممكنة .

الإشكالية:

مقدمة

أصبحت العلاقات العامة خلال العقود الثلاثة الأخيرة من نهاية القرن العشرين ، نشاطا تتزايد فعاليته في حياة المؤسسات وأصبحت أهميتها كنشاط إداري يسهم في نجاح المؤسسات والمنظمات سواء كانت تجارية أم حكومية ، فقد ركزت عليها المؤسسات الحديثة بشكل كبير واعتبر نجاح المؤسسات مرهون بنشاط إدارة العلاقات العامة ، وعليه فإن حاجة المنظمة في الوقت الراهن إلى جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات قد أصبح ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية ، وما يمكن أن يتمخض عنها من أزمات مفاجئة ، فالمنظمة ليست بمنأى عن التعرض للأزمات في أي وقت كان بحيث تهدد مصالحها وصورتها أمام جمهورها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة وأثناء الأزمة وأيضا بعد الأزمة ، ويكون ذلك كله من خلال الخطط الوقائية والعلاجية والطارئة والتي تعمل العلاقات العامة باستمرار في وضعها وتطويرها ، إضافة إلى ذلك تهدف لتقديم إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في سياق عمل مسؤولي العلاقات العامة من حيث إعداد مجموعة من الإستراتيجيات الوقائية والعلاجية تكون متواجدة خلال مراحل الأزمة

وتشير الدراسات الرائدة في مجال الأزمات والكوارث إلى أن الباحثين الأوائل قد اهتموا بدور الاتصال والإعلام في إدارة الأزمة التي تركز على دور الاتصال في التحذير من الأزمات والكوارث وتوفير البيانات والمعلومات للجمهور بالإضافة إلى تطوير قدرة المنظمات الإعلامية على إنتاج ونشر الرسائل الإعلامية بسرعة وبطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور وانتشار الشائعات أثناء وقوع المؤسسة في أزمة ، وهذا ما يطلق عليه بمصطلح اتصال الأزمات

ومن خلال ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالنسبة لمؤسسة سونلغاز بالمشربية ولاية النعامة ، وأيضا إبراز أهمية الاتصال الأزماتي كعنصر أساسي في التخطيط لإدارة الأزمة ، ومنه نطرح التساؤل التالي :

مقدمة

فيما يبرز دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات على مستوى مؤسسة سونلغاز (بمدينة المشربة) ؟

وبناء على ما تقدم يمكن أن نفكك تساؤل الإشكالية إلى تساؤلات فرعية على النحو التالي :

1. ما مفهوم العلاقات العامة وما هي ابرز وظائفها وأهدافها ؟

2. ما هي الأزمة وما هي مراحلها وأنواعها ؟

3. كيف توظف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة ؟

(1) أسباب اختيار الموضوع :

قمنا باختيار هذا الموضوع اعتبارا لجملة من الأسباب سواء كانت موضوعية أو ذاتية وهي :

1- الاهتمام بهذا النوع من الدراسات خاصة في السنوات الأخيرة بسبب ما شهده العالم من أزمات متنوعة

2- باعتبار أن هذا الموضوع له علاقة بتخصصي «اتصال وعلاقات عامة »

3- توفر المراجع الكافية التي تمكننا من انجاز مذكرتنا

4- الكشف عن أهمية العلاقات العامة في المؤسسات وخاصة عند حدوث الأزمات

(2) أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على ماهية الأزمات وأنواعها

- التعرف على العاقات العامة وطريقة تعاملها مع الأزمات

- إبراز وتوضيح أهمية وجود العلاقات العامة على مستوى المؤسسات وفعاليتها في مواجهة الأزمات قبل

حدوثها .

(3) أهمية الدراسة :

مقدمة

تكمن أهمية هذه الدراسة في التوجه نحو إدماج الاتصال والعلاقات العامة على مستوى إدارة المؤسسات وتحسين علاقتها الداخلية والخارجية لنجاح هذه المؤسسات، وللتعامل مع مختلف التغيرات والأزمات التي تهدد صورة المؤسسة ومصالحها.

ولا تقتصر احتمالات حدوث الأزمة على دول ومنظمات أعمال بصرف النظر عن نشاطها وفي أي دولة تقع، حيث تضع

الأزمة منظمة الأعمال أمام اختيار صعب ، ويقع على إدارة العلاقات العامة والقائمين عليها دور مهم يجب أن يضطلعوا به تجاه الأزمة والتصدي لها ومعالجتها باتخاذ إجراءات مناسبة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة ووسائل الاتصال ولتعامل مع الرأي العام وقادته ، بهدف انتشال المنظمة من المأزق وتهيئة المناخ الايجابي لانتشال سمعة المنظمة وصورتها الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة .

وعليه تتجلى أهمية هذه الدراسة في إبراز حاجة المنظمة في الوقت الراهن إلى جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات والتي قد أصبحت ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية ومؤثرات البيئة الخارجية ، وما يمكن أن يتمخض عنها من أزمات مفاجئة ، فالمنظمة ليست بمنأى عن التعرض لازمات في أي وقت كان بحيث تهدد مصالحها وصورتها أمام جمهورها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

4 صعوبات الدراسة:

يمكن إيجاز الصعوبات التي واجهتنا فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من موظفي المؤسسة نظرا لكثرة انشغالاتهم
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

5 منهج الدراسة وأداتها :

يعرف المنهج على أنه " مجموعة الإجراءات و الخطوات الدقيقة المتبناة ، من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة " ويعد هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تهدف

مقدمة

للحصول على معلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات ، بحيث يعتمد على وصف مفردات الدراسة بمؤسسة سونلغاز بالمشرية ، ومن ثمة تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج عامة .
ويقوم المنهج الوصفي على مجموعة من الخطوات منها " تحديد الظاهرة التي ينبغي دراستها ، تحديد الفروض أو التساؤلات ، توفير المعلومات عن الموضوع ، واستخلاص النتائج ، وإصدار التوصيات وما يجب أن يكون عليه الوضع "

وقد اعتدنا في جمع البيانات والمعلومات على المقابلة المعمقة فهي تناسب البحوث الاستكشافية ، وتبدأ المقابلة بأن يحدد الباحث الموضوع المراد دراسته ويترك للمبحوث التعبير عن رأيه دون مقاطعة أو اعتراض ، وعادة تتم المقابلة المعمقة مع عدد قليل من المبحوثين ينصح ألا يزيد عن (6) أشخاص وذلك لسهولة ضبطهم وتوجيههم من قبل الباحث ، وتعتبر المقابلة المعمقة الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها استقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة ، حيث أجرينا جملة المقابلات مع مسؤولي الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة .

(6) العينة و المعاينة:

حسب طبيعة موضوع دراستنا فان مجتمع البحث هم المسؤولين والقائمين على مهنة العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز ،

وقد اعتمدنا في اختيارنا لمفردات العينة بالمجتمع المدروس على العينة النمطية ، فهي الأنسب لهذه الدراسة .

ويعتمد هذا النوع من العينات على اختيار عناصر جديدة للبحث تكون على نفس نمط مجتمع البحث الذي تم استخراجها منه.

أما المعاينة فقد اعتمدنا على المعاينة القصدية أي الأفراد الممارسين لمهنة العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز .

مقدمة

(7) الدراسات السابقة :

1- العلاقات العامة و إدارة الأزمة (دراسة تجربة شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج) مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال .

• الاستنتاجات العامة:

- تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- العلاقات العامة ضرورية بالمؤسسة أثناء الأزمة
- تعتمد المؤسسة بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة .
- نماذج الاتصال المؤسسي هي النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة والممثلة في الاتصال الرسمي أو الاتصال الأفقي .

2- فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية السودانية في الفترة

ما بين نوفمبر 2014 إلى يوليو 2015) .

• وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- إدارة العلاقات العامة موجودة في دائرة القرار وترتبط بجميع الأقسام والإدارة الأخرى .
- تتبع العلاقات العامة الأسلوب العلمي .
- إدارة الأزمات تعتبر جزء لا يتجزأ من إدارة العلاقات العامة .
- للشركة القدرة على إدارة أعمالها ولو بشكل نسبي أثناء وجود الأزمة.
- العلاقات العامة تعمل على التنبؤ ووضع الخطط المستقبلية .

(8) أوجه التداخل مع موضوع دراستنا :

مقدمة

تهدف كلا الدراستين إلى إبراز مكانة وأهمية العلاقات العامة في المؤسسة وخاصة أثناء الأزمات التي تهدد نشاط واستمرارية المؤسسات، كما تبرز أهم المراحل والطرق التي تستخدمها العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

الفصل الأول

العلاقات العامة الوظيفية

والمهنية

تمهيد :

يشوب مصطلح العلاقات العامة بعض الغموض لدى كثير من الخبراء والممارسين والهيئات والمنظمات المختلفة مما يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف حول وظيفة العلاقات العامة وموقعها في التنظيم وأهدافها التي يجب ان تحققها وأكبر دليل على ذلك هو وضع الباحثين لتعريفات متعددة للعلاقات العامة تتسم بالتفاوت والتباين وأنه على الرغم من تطور العلاقات العامة فإنه لا يزال يشوبها الغموض وعدم الفهم الحقيقي لرسالتها وأهدافها ، فالعلاقات العامة لم تعد علما وفنا من علوم وفنون العلوم الحديثة فحسب ، بل إنها احد فنون الاتصال الحديثة التي تسعى إلى ان ترضي كل شخص سواء خارج أو داخل المنظمة عن طريق الإقناع ، وبالرغم من أن العلاقات العامة الحديثة بوصفها نشاطا اتصاليا قد ولدت مع مطلع القرن العشرين ، إلا أنها مرت بعدة تطورات على مستوى الممارسة أو التقنين ، وعندما تتبع مراحل تطور العلاقات العامة من خلال قراءتنا لمختلف الأدبيات وخاصة منها الأمريكية ، نجد أن مصطلح ،، العلاقات العامة ،، قد استخدم لأول مرة في التاريخ في عام 1882 م ، حيث أستخدمه - درمان ايون - في خطابه الذي ألقاه بعنوان ،، العلاقات العامة والواجبات المهنية والقانونية ، ثم أعيد استخدام هذا المصطلح مرة أخرى في الأعوام 1906 - 1913 م ، في الخطب التي ألقاها مدير السكك الحديدية في الولايات المتحدة الأمريكية حول - مشكلات العلاقات العامة -

إلا أنه يمكن القول أن التطور الفعلي للعلاقات العامة بدأ من خلال المجهودان التي بذلتها مجموعة من رواد العلاقات العامة وهم : (أموس كندال - إيفي لي - إدوارد بيرنز) ، حيث كان أموس كندال يعمل كمستشار لشؤون الرأي العام للرئيس الأمريكي (جاكسون) ، أما إيفي لي فقد بدأ كمراسل كعديد من الصحف وتقلد العديد من الوظائف وكذلك عمل كمستشار للعلاقات العامة لعديد من الشركات الصناعية الأمريكية ، ويعد

إدوارد بيرنز من كبار رواد العلاقات العامة كما ساهم في تطوير مجال العلاقات العامة ومنها المؤلفات التي أصدرها في هذا المجال .

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول العلاقات العامة .

المفروض في التعريف أن يكون مختصرا محددًا وواضحا لا لبس فيه ولا غموض حتى نتمكن من قصر المناقشة على النشاط الذي يقع في حدود التعريف ولكننا لو نظرنا إلى بعض التعريفات لوجدنا ان بعضها غير محدد والبعض الآخر طويل غير مركز ولو طلبنا عينة من المشتغلين بالعلاقات العامة ان يعرفوا هذا النشاط لأعطونا إجابات مختلفة .

ولقد تطور التعريف على مر السنين واختلف الكتاب فيه إلى أن أنشأت جمعية العلاقات العامة الأمريكية لترفع من مستوى العلاقات العامة وتنظم دراستها والأبحاث الخاصة بها ، وأصدرت تعريفا رسميا للعلاقات العامة وفي بريطانيا أنشئ معهدا للعلاقات في سنة 1948 م مهمته تنظيم دراسة العلاقات العامة ورفع مستوى المشتغلين بها ، وتسطير دستور مهني يسيرنا عليه ولقد كون المعهد لجنة من الخبراء لتعريف معنى العلاقات العامة وتحديدته وأصبح هذا التعريف هو التعريف الرسمي للمعهد .

ونورد فيما يلي أمثلة من التعريفات ثم نتبعها بتعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية ومعهد العلاقات العامة البريطاني.

وعرف أ.د . علي عجوة :

العلاقات العامة هي الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الإيصالات المستمرة والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ماهر ممكن ومشروع .

وعرف أ.د. سمير حسين :

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنشأة و جماهيرها الداخلية والخارجية ، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة وإمدادها بتيار مستمر من المعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير ، وتساعد على إن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة¹ . كما تستخدم العلاقات العامة أيضا كنظام تنبؤ يساعد على التنبؤ بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها ، وتستخدم في سبيل ذلك بحوث وأساليب وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية .

وعرف إدوارد بيرنز :

ويعرف إدوارد بيرنز خبير العلاقات العامة الأمريكي العلاقات العامة بأنها التوصل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملائمة للحصول على التأييد العام للنشاط أو هدف أو حركة أو مؤسسة ما .

ويعرفها في موضوع آخر بقوله: أن العلاقات العامة نشاط ذو شعب ثلاث هي:

- إعطاء الجماهير أكبر قدر ممكن من المعلومات .
- إقناع الجماهير بتغيير أو تعديل مواقفها وسلوكها.
- إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة و مواقف جماهيرها .

¹ احمد فرج احمد الديب ، العلاقات العامة مفاهيم ومهام الإعلان غاية ووسيلة إعلام ، دار الكتب المصرية . مصر ، 2005 ،

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

وعرف أ.د. إبراهيم أمام: العلاقات العامة هي فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير.

وعرفها أحد رجال الأعمال :

بأنها توصيل الحقائق إلى الأصدقاء المرتقبين مع جمع الأدلة لكي يكونوا رأي محددًا عن قيمة شركته وأهميتها بالنسبة لهم .

وفي محاولة للحصول على تعريف موحد للعلاقات العامة طالبت مجلة (**Relations news public**)

(في سنة 1947م من مشتركها المشتغلين بالعلاقات العامة إن يقترحوا تعريفا لها ، فكان إن وصلها 2000 اقتراح تكشف عن اختلاف كبير في مفهوم العلاقات العامة .¹

وقد قامت المجلة بعمل تعريف واحد من التعريفات التي وصلتها فكان التعريف كالتالي:

العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتلقي اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة بالصالح العام وتنفيذ برنامجا لكسب تأييد الجمهور وتفاهمه.

ولقد عرفتها جمعية العلاقات العامة الأمريكية بأنها :

نشاط أي صناعة أو إتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعلاء أو الموظفين أو المساهمين أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها وشرح هذه السياسة للمجتمع .

¹ احمد فرج احمد الديب ، المرجع السابق ، ص 2

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

وفي سنة 1948 م كون معهد العلاقات العامة البريطاني لجنة من بين أعضائه لتقوم بتعريف العلاقات العامة التالي الذي أصبح التعريف الرسمي للمعهد :

الجهود الإدارية المرسومة المنتشرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة وجمهورها.¹

تعريف جون مارستون :

وظيفة من وظائف الإدارة معنية بتحليل سلوك الجمهور لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته والعمل على وضع البرامج التي تتفق الصالح العام في مقابلة هذه الاحتياجات.²

تعريف الدكتور حامد الزهران :

الجهود المقصودة المستمرة والمخططة التي تقوم بها إدارة المؤسسة والتي تهدف إلى الوصول إلى تفاهم متبادل وثقة متبادلة ، وتأييد متبادل وتعاون متبادل ، وعلاقات سليمة بين المؤسسة وبين الجماهير التي تتعامل معها في داخلها وخارجها عن طريق النشر والإعلام والاتصال الشخصي بحيث يتحقق في النهاية التوافق بين المؤسسة و بين الجماهير .

ويقدم قاموس ويبستر في طبعته الحديثة تعريفا آخر للعلاقات العامة حيث يرى أنها نشاط يستهدف تنشيط العملية الاتصالية بهدف خلق ثقة بين المنظمة وجماهيرها من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح وتنمي العلاقات المتبادلة بالإضافة إلى دراسة ردود الأفعال وتقييمها.³

¹ احمد فرج احمد الديب ، المرجع السابق ، ص 25 .

² علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص 22.

³ علي فرجاني، العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، المرجع السابق، ص22.

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

والعلاقات العامة وفقا لتعريف " كندال " : عملية يتم من خلالها تبادل النفع بين الوحدات الاجتماعية بصورة تدعم العلاقات مع الجماهير النوعية ، وهي تمثل ظاهرة تتسم بها المجتمعات المتحضرة وتعد بمثابة نسق دفاعي يستهدف وقاية المؤسسة من كافة أشكال النقد أو الهجوم الذي قد يمس مكانة المؤسسة ويسئ إلى سمعتها ومحاولة الدفاع عن الصورة المثلى للمؤسسة المنطبعة في أذهان الجماهير وهي تمثل نظاما وقائيا يطمح إلى تحقيق الفعالية والتأثير وكفلسفة توجه عمل العلاقات العامة داخل وخارج التنظيم الإداري .¹

¹ صفوت محمد العالم ، فنون العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2002 ، ص 14

المبحث الثاني : أهمية العلاقات العامة

في الوقت الحالي احتلت العلاقات العامة مكانة مهمة ومرموقة في الهيكل التنظيمي للعديد من المؤسسات وقد استمدت هذا الاهتمام المتفاوت والمتزايد داخل هذه المؤسسات من الحاجة الملحة التي دعت إلى ضرورة قيام العلاقات العامة ، حتى أنها أصبحت من البديهيات والمسلمات كما أصبح الاتفاق على أنشطتها وبرامجها من المستلزمات التي لها مبرراتها الموضوعية . ولقد كانت الحاجة إلى العلاقات العامة نتيجة التغير الذي حدث في المجتمعات الحديثة ، حيث إن التغيير كان شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ومن أهم التغيرات نذكر ما يلي :

- ازدياد كبير في قوة ونفوذ الرأي العام خاصة في المجتمعات .
- تحول المجتمعات من اعتمادها على الزراعة إلى الاعتماد على الصناعة، وصاحبت انخفاض في نسبة سكان الريف وارتفاع نسبة سكان المدن ، وهذا ما جعل الحكومات تحتاج إلى جهود إعلامية ضخمة لتحقيق الاستقرار للمجتمع وتحقيق مصالحه .
- إن العلاقات العامة تؤدي وظيفة هامة ذات نشاط حيوي في جميع المؤسسات وهذا ما جعلها مهمة ولا يمكن النظر إليها كنشاط ثانوي أو فرعي .
- إذا كانت العلاقات العامة في المجتمعات المتقدمة تحضاً باهتمام كبير فإننا نجد أنها في بعض المجتمعات النامية تحضاً بعناية وأهمية خاصة ، وذلك لأنها تهدف إلى تنمية المجتمع من خلال إنقاذ الوعي الاجتماعي في نفوس الأفراد وخلق روح الجماعة والتعاون في نفوسهم وعليه فإن أهمية العلاقات العامة في الدول النامية تتضح من خلال الجوانب التالية :
- الاتصال بال جماهير وتحويل اتجاهاتهم السلبية إلى اتجاهات إيجابية .

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

- تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للمشاركة في تنمية المجتمع ¹.
 - تغيير العادات والأفكار والسلوكيات التي تعيق عملية التنمية من خلال الاتصال.
 - الإعلام بالقضايا التي تهم المجتمع وكذا التوعية بها .
 - العمل على تغيير الأفكار السيئة عن الأجهزة الحكومية والمؤسسات .
- وينعكس الاهتمام بالعلاقات العامة في وجود إدارات متخصصة في الهيئات والمؤسسات تقوم بأداء مهام العلاقات العامة وأصبحت هذه الأخيرة تمديد المساعدة للكثير من مؤسسات المجتمع المعاصر المختلفة كالإدارات الحكومية والمؤسسات الصناعية وتكمن أهمية العلاقات العامة في كونها تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها وهذا التوافق والتكيف يخلق للمؤسسة مناخ نفسي يلائمها ويساعدها في التطور والاستقرار . ²

المبحث الثالث : وظائف العلاقات العامة

سبقت الإشارة إلى أن للعلاقات العامة وظيفتين أساسيتين هما : البناء (الوقاية) والعلاج (التصحيح) ، ولكل وظيفة منهما مبررات نشأتها ، ومن الطبيعي أن تكون الوظيفة العلاجية تطورا وامتدادا طبيعيا للوظيفة البنائية ، حسب التدرج المنطقي الذي يبدأ عادة من البحث والدراسة ثم يتطور إلى إيجاد الطرق والسبل المطلوبة للعلاج والتصحيح .

¹ احمد كشروود و محمد أمين يعقوب ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة مع جمهورها دراسة حالة لفرع أنتيببوتيكال بولاية المدية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، 2018-2019 ، ص 30 .

² احمد كشروود و محمد أمين يعقوب ، المرجع السابق، ص 31 .

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

لكن الأمر مختلف عند تناول موضوع وظائف العلاقات العامة ، لأن نشأة العلاقات العامة ارتبطت منذ حدوثها بالأزمات والأوضاع الخاطئة ، فمنها نشأت فكرة هذه المهنة ، ومن ثم أصبحت علما يدرس في الجامعات والمعاهد المتخصصة ، ثم أخذت في التطور حتى أرسيت لنفسها قواعد وأصولا علمية .

إذا ، فالعلاقات العامة نشأت لحاجة علاجية وليست لحاجة بنائية ، ولكن من الغريب أن أعمال العلاقات العامة للمجتمعات العربية تركز على الوظيفة البنائية على حساب الوظيفة العلاجية .

ربما يرجع السبب في ذلك إلى الحاجة إلى عدم الوصول بالمؤسسة إلى نقطة تحتاج فيها لممارسة الوظيفة العلاجية ، فقد أصبحت الوقاية هي الهم الأكبر للعلاقات العامة ، أي الوقاية من الأزمات ، وكل الأوضاع الخاطئة التي يمكن أن تجلب الضرر للمؤسسة ، ولكن ترتب على سيادة الوظيفة البنائية (الوقائية) تجاهل الوظيفة العلاجية (التصحيحية) وهذا لا ينفي ضرورة الاعتماد على العلاقات العامة لإدارة الأوضاع الخاطئة عند وقوعها .

تلك الفكرة تدعو للعودة قليلا إلى الوراء ، فبعد إمعان التفكير في ظروف نشأة العلاقات العامة اتضح أهمية الدورين البنائي والعلاجي للعلاقات العامة ، ومن هذين الدورين يمكن اشتقاق الوظائف الرئيسية للعلاقات العامة والتمثلة في :

أولا : الوظيفة البنائية (الوقائية)

تظهر من خلال بناء الأنشطة التي من شأنها أن تسمو وترتقي بالمؤسسة، وكذا التنبؤ بالأحداث المستقبلية والوقاية من الأضرار والمخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة. وتمارس هذه الوظيفة من خلال جميع الأنشطة البنائية كتلك التي تهدف إلى بناء سمعة المؤسسة مثل :

(1) الأنشطة البحثية .

(2) قياس اتجاهات الرأي العام .

(3) إصدار ونشر المواد الإعلامية .

(4) إعداد وتنظيم الأحداث الخاصة .

(5) أنشطة التدريب .

بالإضافة لتصميم البرامج البنائية بأنواعها الساعية إلى حماية المؤسسة من كافة المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة .

ثانيا : الوظيفة العلاجية (التصحيحية)

تظهر عند الحاجة إلى تصحيح أوضاع خاطئة تعترض سير العمل المؤسسي ، وللد من المخاطر التي تحدث بالمؤسسة وتتمثل الأوضاع الخاطئة في المشكلات ، والصراعات ، والأزمات ، والخلافات والنزاعات...

وهنا تظهر المهمة التي ظهرت العلاقات العامة من أجلها ، أي إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه بل وتحقيق الاستفادة القصوى من تلك الأوضاع في تحقيق الوظيفة البنائية .

وتمارس هذه الوظيفة من خلال جميع الأنشطة العلاجية (التصحيحية) كبرامج إدارة القضايا والمشكلات وإدارة الأزمات وإدارة الصراع وإدارة النزاع بالإضافة للبرامج التي تنفذها في الأوقات غير العادية التي يتعرض لها المجتمع الذي تنشط فيه .¹

ويمكننا أن نساعد في هذا السبيل بتلخيص وظائف العلاقات العامة في أي مؤسسة في النقاط التالية :

- تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المنشأة وخارجها .
- العمل على رفاهية العاملين بإنشاء النوادي وإقامة الندوات والحفلات والقيام برحلات .

¹ علي برغوث ، المرجع السابق، ص 24 .

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

- ✱ خدمة العاملين في النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية .
 - ✱ تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة والدور الذي تؤديه في المجتمع بلغة سهلة حتى يقبل الجمهور عليها .
 - ✱ شرح سياسة المنشأة للجمهور وتعريفهم بأي تعديل أو تغيير أو إضافة إلى نشاطها بغية قبوله إياها والتعاون معها
 - ✱ مساعدة الجمهور على تكوين رأيه ومن خلال ذلك تمده بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا أساس من الحقائق.
 - ✱ مد المنشأة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام .
 - ✱ حماية المنشأة من أي هجوم قد يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها .
 - ✱ إطلاع الإدارة العليا للمنشأة برد فعل سياستها بين الجمهور الداخلي والخارجي .
 - ✱ مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس .
 - ✱ العمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في المنشأة لتحقيق الانسجام بينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي .
 - ✱ تعمل كمستشار في المجلس الإدارة وتشارك في وضع التخطيط العام لسياسة الشركة .
- هذا التلخيص قد يساعد في تحديد وظائف العلاقات العامة وفي حل مشكلة الاختصاصات بين الإدارات المختلفة¹.

¹ محمد صدقي، العلاقات العامة علم وفن وعمل، دار الكتب المصرية، مصر ، ط 1 ، 2020 ، ص 145 .

المبحث الرابع : أهداف العلاقات العامة

تنفذ أنشطة العلاقات العامة وفقا لإستراتيجيات وهذه الإستراتيجيات غير محددة في الأصل ، وإنما يتم تحديدها عند إجراء تحليل إستراتيجي ، أي القيام بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وبعدها يمكن تحديد الغايات (الأهداف طويلة المدى) ، وفي ضوء الأخيرة يتم تحديد الأهداف قصيرة المدى .

وبما أن جوهر وظائف العلاقات العامة البناء والتصحيح لصورة المؤسسة ، فيمكن أن نعد الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو بناء تلك الصورة وإدامتها عن طريق تأدية العلاقات لوظائفها ، والقيام بعملياتها ، وتنفيذ أنشطتها .

ومما تقدم تقسم أهداف العلاقات العامة على :

أ- أهداف طويلة الأمد :

وهو كما أسلفنا بناء الصورة الحسنة للمؤسسة والعمل على صيانتها وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الجمهور لتحقيق ودعم الانطباعات الجيدة عنها .

ب - الأهداف قصيرة المدى :

وهي أهداف تتفرع وتدور حول الهدف الأسمى للعلاقات العامة :

- 1- إقامة علاقات جيدة مع الجماهير والمحافظة على تلك العلاقات وصيانتها .
- 2- تسويق المؤسسة على أوسع نطاق ، والسعي لأن تكون ضمن صفوة المؤسسات المشابهة .
- 3- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة وإرساء قواعد الحوار ، وتنمية التفاهم المشترك بينها .

الفصل الأول : العلاقات العامة الوظيفة والماهية

- 4- تعمل العلاقات العامة على رفع العامل المعنوي لدى الجمهور الداخل لغرض زيادة الإنتاجية.¹
 - 5- الترويج لمنتجات المنظمة أو خدماتها وتنشيط المبيعات .
 - 6- التصدي للآزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة .
 - 7- تحقيق القبول الاجتماعي للمؤسسة عن طريق إعلام الجمهور بإنجازات المؤسسة على نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الجمهور في دعم التنمية ومشاركتها في حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع .
 - 8- دعم القيم والتقاليد والعادات الإيجابية للمجتمع .
 - 9- العمل على تعريف المجتمع بالمؤسسة وذلك بإعلان أهدافها وخططها وتوضيح سياستها والعمل على كسب تأييدهم لتلك الأهداف ودعمها .
- ويتضح من كل ما تقدم أن من الخطأ أن تبدأ العلاقات العامة في تحديد أهداف وقوالب جاهزة لأن ذلك سيوقع العاملين في العلاقات العامة في أخطاء نمطية ويبعدهم البعد كله عن الواقع الفعلي للمؤسسة ، واحتياجاتها ، وتزايد احتمالية الأضرار وتبديد الجهود لأن العمل بالأهداف النمطية لا يتم على دقة قاعدة الأولويات التي تتميز بها الأهداف المنتجة المستمدة من عملية التحليل الإستراتيجي .
- وذلك يجعل العلاقات العامة تمارس على وفق النموذج التقليدي (على سبيل المثال) إنتاج نشرات إعلامية أو معارض أو أفلام من دون الاهتمام بالكيفية التي يمكن أن تخدم بها أهداف المؤسسة ، كما أن تحديد الأهداف بالاعتماد على التحليل الإستراتيجي يؤدي بدوره إلى تنفيذ النشاطات من أهداف محددة وواضحة من أجل إحداث أثر محدد.²

¹ حسين محمود هتمي ، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2015 ، ص20 .

² حسين محمود هتمي ، المرجع السابق ، ص 21 .

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن العلاقات العامة ظهرت منذ القدم ، ورغم تعدد المفاهيم حولها تبقى الفائدة الأولى من العلاقات العامة هي ترك انطباع حسن وجيد للمنظمة اتجاه جماهيرها وطبع تصور ذهني لها في أذهانهم ، فهي وسيلة للاتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وإنجازات المؤسسة التي تسعى إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجمهور الداخلي والخارجي والحفاظ على إستمراره وذلك بدراسة الرأي العام والتأكد من توافقه مع سياسة المنظمة .

وقد أصبحت العلاقات العامة في ظل آليات الإدارة الحديثة من أهم الوظائف وأكثرها فاعلية ، بغض النظر عن طبيعة النشاط أو نوعية الأهداف التي تسعى طبيعة العمل إلى تحقيقها ، فضلا عن أنها باتت منهج الحياة العصرية وأسلوب التعايش مع الآخرين ، وتكتيك الاتصال البشري الفعال في محيط البيئة والمجتمع .

الفصل الثاني

إدارة الأزمات في المؤسسة

تمهيد :

في ظل الاضطراب الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الذي سيطر على هذا العصر فإن الأزمات أصبحت شيئاً متوقعا في أي زمان ومكان ، ومن هذا أصبح من المفروض أن تستعد لها الإدارات بكافة مجالاتها وتخصصاتها وأن تكون مستعدة دائما لمثل هذه الطوارئ ، فالأزمة بصفة عامة هي حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد خطر غير متوقع ، تكون نتائجها في أغلب الأحيان مؤثرة لأنها في أغلب الأوقات تحتوي على أحداث سريعة ونتائج تهدد القيم والأهداف .

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

ويرجع احد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل : الزلازل والفيضانات والأوبئة ...)

فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .

ومن المزايا التي تحقق على جدوى في التعامل مع الأزمة سرعة رد الفعل والقدرة على اتخاذ القرار السريع ، والصائب ، والتعامل الجيد والاتصال الحذق والعلاقات الحسنة مع الجمهور الداخلي والخارجي ، إضافة إلى الخبرة في إدارة الأزمات .

المبحث الأول : مفهوم الأزمة وأسبابها

أولاً : مفهوم الأزمة

تتعدد التعريفات المقدمة للأزمة **crisis** . فللتمثيل فقط إليك المجموعة التالية من التعريفات التي تعتبر الأكثر تداولاً لدى الباحثين في علوم الإدارة والاجتماع والاقتصاد والسياسة :

أ- حدث كبير يحتمل أن يؤثر سلباً في منظمة أو شركة أو صناعة وفي المستفيدين منها ، منتجاتها ، خدماتها أو سمعتها . يركز هذا التعريف على أن الأزمة ،، حدث كبير،، ، ويؤثر سلباً في المنظمة وأصحاب المصلحة فيها . والمقصود بأصحاب المصلحة **stakeholders** في المنظمة : الأفراد ، الجماعات ، المنظمات أو الأنظمة التي تؤثر وتتأثر بالقرارات والتصرفات التي تتخذها المنظمة ، وتتطوي قائمة أصحاب المصلحة في منظمة ما على جماعات داخلية (العاملين مثلاً ، الإدارة) وجماعات خارجية (حملة الأسهم ، الموردين ، العملاء ، الرأي العام ...) .

ب- حدث يؤدي ، أو يمكن أن يؤدي بمنظمة ما إلى الفوضى ، ويهدد قدرتها المستقبلية على تحقيق الربح ، والنمو والبقاء . يركز هذا التعريف على أن الحدث الذي يشكل الأزمة يؤدي أو يمكن أن يؤدي إلى التأثير السلبي على منظمة ما .

ت- حدث يقل احتمال وقوعه ، ويهدد استمرارية المنظمة إذا ما وقع ، ويتصف بغموض أسبابه وتأثيره وطرق حله ، ويصاحبه اعتقاد بضرورة اتخاذ قرارات سريعة . يركز هذا التعريف على وصف

الفصل الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة

الحادث الذي يرقى إلى درجة الأزمة بالتفصيل مشيراً إلى ما يتضمنه من تناقض بين غموض الأسباب والتأثيرات من جهة ، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة من جهة أخرى ¹.

ث- حدث خطير أو سلسلة من الأحداث تهدد بشكل حاد سلامة الأشخاص ، العمليات ، الأصول ، البيئة ، السمعة أو التطور المستقبلي للمنظمة . يؤكد هذا التعريف مثل سابقه على أن الأزمة حدث خطير أو سلسلة من الأحداث تهدد المنظمة .

ج- عملية تحول لا يمكن معها الحفاظ على النظام القديم. يمتاز هذا التعريف عن سابقه بأنه ينظر إلى الأزمة على أنها عملية تتطلب تغييراً في النظام لكنه قاصر في جانب الخصائص الجوهرية الأخرى في الأزمة .

ح- أي تهديد أو حدث يخلق الفوضى والمعاناة. ويمتاز هذا التعريف عن ما سبقه بأنه لا يشترط حدوث شيء ما بل قد يكون وجود التهديد بحدوث شيء ما كافياً لخلق الأزمة .

كما تأخذ الأزمة عدة مفاهيم أمكن حصرها في المعجم الوسيط (1985) وهي:

1- الضغط الزائد : فيقال (أُزِمَ) الجبل ونحوه : أحكم قفله ، و (أُرِمَ) الباب أغلقه ويقال أزم الفرس على اللجام .

2- الخسارة الفاقدة : فيقال (أُرِمَت) السنه ، أزمأ : اشتد قحطها ، (الأزمة) : القحط .

3- الانفعالية الزائدة : فيقال (الأزمة) الضيق والشدة والحمية في علم الطب : تغير فجائي يحدث في مرض حاد كالحميات .

¹ عبد الله محمد الفقيه ، إدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، ط 1 ، 2011 ، ص 15 .

- 4- المواجهة : فيقال (أزم) فلان على كذا : لزمه وواظب عليه .
- 5- الأزمة **crisis** هي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويخرج عن إطار العمل المعتاد ، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد ، وضيق الوقت والمفاجئة إن لم يكن في الحدوث فهو في الوقت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد الفعل ، ويفرز آثارا مستقبلية في طياتها فرصا للتحسن و التعليم¹.

ثانيا : أسبابها

لكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ، ومظاهر أولية ، ووسطى ونهائية تعززها ... ولكل حدث أو فعل تداعيات وتأثيرات ، وعوامل تفرز مستجدات ، ومن ثم فإن حدوث المقدمات ، ليس إلا شواهد قمة جبل جليد، تخفي تحتها قاعدة ضخمة من الجليد ومن المتواليات والتتابعات . ويمكن إيضاح تلك الأسباب على النحو التالي :

- **سوء الفهم** : وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين هامين هما :
 - المعلومات المبتورة.
 - التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
- **سوء الإدراك** : الإدراك يعد احد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها ، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم

¹ عبد الله محمد الفقيه ، المرجع السابق ، ص 17

الفصل الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة

نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها ، مما يشكل ضغطا من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة .

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية أو ما يعرف باسم منطوق الميول النفسية فيقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته ، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته ، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه ، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية ، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوبا بنظرة شخصية ضيقة¹.

• **سوء التقدير والتقييم :** يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية ، وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما :

- المغالاة والإفراط في الثقة سواء في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف بتواضعه والتقليل من شأنه¹.

• **الإدارة العشوائية :** ويطلق عليها إدارة ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية وتتصف بالصفات الآتية :

- عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط .

¹ العربي عطار ، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018-2019 ، ص 40

- عدم الاحترام للهيكل التنظيمي .
 - عدم التوافق مع روح العصر .
 - سيطرة النظرة الأحادية السوداوية .
 - قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق .
- **الإشاعات :** من أهم مصادر الأزمات ، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين ، وتم توظيفها بشكل معين ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة و إعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة محددة ، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة .
 - **الأخطاء البشرية :** وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل ، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين ، واختفاء الدافعية للعمل ، وتراخي المشرفين ، وإهمال الرؤساء ، وإغفال المراقبة والمتابعة ، وكذلك إهمال التدريب ومن الأمثلة عن الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية ، حوادث اصطدام الطائرات في الجو .¹
 - **تعارض الأهداف :** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك ، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر .

¹ العربي عطار، المرجع السابق، ص 41.

- **تعارض المصالح** : يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات ، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.¹

المبحث الثاني : أنواع الأزمات ومراحلها

أولاً : أنواع الأزمات

تقسم الأزمات إلى ثلاثة أنواع، وذلك وفقاً لطبيعة الأزمة، والمدى الزمني لها على النحو التالي:

- 1- **الأزمات المفاجئة Immédiate crises**: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع وتتطلب تلك الأزمات العمل في شكل جماعي القائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لازمة محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة ، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمة حال حدوثها لتجنب البطء في الاستجابة أو الارتباك أو الخلافات أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والأمنية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة ، ومن أبرز أمثلة تلك الأزمات حوادث الطائرات ، السفن ، القطارات ، الحرائق ، انفجارات ، أو تعرض المنظمة لعمل إرهابي .

- 2- **الأزمات ذات المقدمات المحسوسة Emerging crises** : وهي الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها ، وتعد مقدمة لازمة فعلية محتملة ، ومن أمثلة تلك الأزمات : الاضطرابات العمالية ، هجوم وسائل الإعلام على المنظمة ، ارتفاع معدلات شكاوى العملاء ، ومثل تلك الأزمات تسمح بإجراء

¹ العربي عطار، المرجع السابق، ص 41.

البحوث للتأكد من مدى صدقها ، وكذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب حدوثها من خلال اتخاذ قرارات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة إلى مرحلة الانفجار ، والتحدي الذي يواجه العلاقات العامة هنا هو قدرتها على إقناع الإدارة العليا باتخاذ مثل هذه القرارات والإجراءات التصحيحية ، وفي توقيت مناسب قبل وقوع الأزمة .

3- الأزمات المزمنة Sustained crises : وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها ، ولعل أهم هذه الأزمات هو ما يعرف بأزمات المصداقية ، سواء الناتجة عن الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ ما من المنظمة في حق الجماهير أو المجتمع . ولعل ابرز مثال على ذلك النوع من الأزمات ما تعرضت له شركة **Dois Corning** الأمريكية من آلاف الدعاوى القانونية التي تطالب بالتعويض للسيدات اللاتي استخدمن مادة " السيلكون " في جراحات تجميل الصدر نتيجة نشر تقارير صحية تفيد أنها سببت لهن مرض السرطان ، وأن الشركة توافرت لها أدلة عن وجود تفاعلات لتلك المادة مع جسم الإنسان ولم تواصل أبحاثها للتعرف على نتائج ذلك ، وهو ما يعرف بأزمات المصداقية ، وقد استمر النشر حول هذه القضايا لعدة سنوات مما سبب مشاكل مزمنة للشركة استمرت لسنوات عديدة.¹

¹ علي عجوة و فريد كريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار عالم الكتب، القاهرة،

ثانيا : مراحلها

في واقع الحال فإن مراحل تطور الأزمة تختلف باختلاف طبيعتها، كما أن هناك أزمات فجائية ولا تمر بمراحل، وبالتالي يجب حلها والتعامل معها، وبصفة عامة من الممكن معرفة وتحديد مدى تطور الأزمة في المراحل التالية :

- 1- **مرحلة الميلاد:** تعني بداية ظهور الأزمة أو الإحساس باقترابها ، وأن هناك مشكلة تحتاج إلى معالجة ، وتعني أيضا الإنذار أو التحذير وتكون المعلومات شحيحة حول سبب الأزمة ، فمتخذ القرار هنا يوفر المطلب الأساسي لمواجهة الأزمة لئتم القضاء عليها قبل أن تنمو أو لإيقاف نموها .
- 2- **مرحلة النمو والانتعاش :** تعد المرحلة الأولى للأزمة حيث تنتعش وتنمو بسبب التأخر في معالجتها في الوقت المناسب، وتستمد الأزمة قوتها من محفزات قد تكون خارجية أو ذاتية من ذات الأزمة ،وفي هذه المرحلة لا يمكن إنكار وجودها بسبب الضغوط التي نتجت منها .
- 3- **مرحلة النضج :** هي أكثر مراحل الأزمة خطرا حيث تصل الأزمة إلى ذروتها نتيجة التخطيط السيء ،وعندما يصل متخذ القرار إلى مرحلة اللامبالاة ، فإنه يصعب السيطرة على القوى التي تغذي الأزمة .
- 4- **مرحلة الانحصار:** هي المرحلة التي تنحصر فيها الأزمة بعد مواجهة الصدام مع القوى المسببة لها ،مما يفقدها جزء من قواها مما يجعل الأزمة تختفي بشكل تدريجي فلا بد من المتابعة لكافة جوانبها لتجنب حدوثها مرة أخرى .

5- مرحلة الاختفاء: أو ما بعد الأزمة أي تفتت الأزمة وتلاشيها بعدما تحقق مبتغاها ، فتفقد الأزمة القوة الدافعة لها، وتعتبر هذه المرحلة آخر مراحل الأزمة . وهنا لا بد من متخذ القرار أن يكون ملما لكيفية التعامل مع مراحل وظروف الأزمة المختلفة.¹

المبحث الثالث: إدارة الأزمة ومراحلها

أولا : ماهية إدارة الأزمة

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافى سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات .

ويرجع احد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل ، الفيضانات ، الأوبئة ، الحرائق، والغارات الجوية والحروب الشاملة) .

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ تدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة " .

وكما تعني إدارة الأزمة بأنها كيفية التغلب على الأزمة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها و الاستفادة من ايجابياتها ، كما تعرف إدارة الأزمات بأنها : " كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها " ، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي :

¹سلطان بن سعد محمد الخثلام ، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2018 ، ص 30 .

- ✓ منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك .
- ✓ مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية .
- ✓ إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور .
- ✓ تحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل .

وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات التي تتعرض لها و تحول التوتر الحادث إلى نشوء خلاف يؤثر على مصلحة الإدارة الرشيدة للأزمة ، تلك هي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة أو المؤسسة أو الجماعة وحمايتها ، وتتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ و حرج بعقلانية وموضوعية ، فبمحاولة لمعالجة المشكلة علميا بهدف التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهها ، تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار وتقوم على التخطيط العلمي والتنظيم والتوجيه والرقابة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية والانفعالات الوقتية¹.

ثانيا : مراحل إدارة الأزمات

- 1- تخفيف حدة الأزمة : تتمثل هذه المرحلة في التصرفات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها ، وتتضمن هذه المرحلة على سبيل المثال ، بناء السدود لمواجهة آثار الفيضانات أو وضع مواصفات معينة للبناء، في نقطة حدوث الزلازل ، أو توعية الجمهور بما يجب اتخاذه من تدابير للتخفيف من الأزمة (مثل ارتداء الأقنعة الواقية في حالات انتشار الغازات السامة) .

¹نورة بعلول و أمال عشيح ، دور العلاقات العامة للتعامل مع الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015 ، ص60

الفصل الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة

- 2- الاستعداد للأزمة : تتمثل هذه الاستعدادات في الأنشطة الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والجماعات على كيفية التعامل مع الأزمة .
- 3- التصدي للأزمة : تعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليص وتضييق نطاق أثر الأزمة والأضرار الناتجة عنها .
- 4- إعادة التوازن: يتم في هذه المرحلة إعادة المنظمة إلى وضعها الطبيعي وفقا لخطين :
 - أ- خطة قصيرة الأجل بهدف إعادة التوازن بقدر المستطاع .
 - ب- خطة طويلة الأمد بهدف إعادة التوازن إلى الوضع الأمثل.¹

¹ عبد الرزاق محمد الدليمي ، الإعلام وإدارة الأزمات ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2012 ، ص 125.

خلاصة :

ومن خلال كل ما تقدم نختم هذا الفصل بالقول أن الأزمة وكما سبق وتطرقتنا إليه هي وضعية صعبة ومعقدة ، أو هي مجموعة أحداث وظروف مفاجئة تحتوي على تهديدات واضحة للوضع الراهن أو الحالي وتؤثر على المصالح العليا للبنى الاجتماعية والاقتصادية المختلفة وعلى المنظمات والمؤسسات بصفة عامة .

وفي هذا الإطار يجب على المنظمة وضع خطط لإدارة الأزمات وذلك عن طريق فتح خطوط مباشرة مع جماهيرها الأساسية فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها التي تمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة ، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير اثناء الأزمة ، وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل ، وفي هذا السياق تؤكد دراسة مسحية حديثة أجريت على جماهير ولاية نيويورك أن 95 بالمئة من الجماهير تكون مهتمة بما تقوله المنظمة ومدى صدق ذلك أكثر من إهتمامهم بالأزمة نفسها .

الفصل الثالث

دور العلاقات العامة في إدارة

الأزمات

تمهيد :

تتعرض المنظمات والهيئات باختلاف أشكالها وطبيعتها إلى الهجوم بين الوقت والآخر من جماعات الضغط ، أو جماعات المصالح ، أو جمعيات الاهتمامات الخاصة ، أو من قبل بعض أفراد الجمهور ، وهذه الهجمات التي تشن ضد المؤسسات المختلفة قد تأتي مفاجئة ، وتتباين الأسباب وراء هذه الهجمات ، فقد تأتي نتيجة سياسة معينة اتخذتها المؤسسة أو نتيجة قرار معين ، وقد يكون السبب متصلا بحالة عدم الرضا من منتج أو خدمة معينة ، وقد تكون الشائعات سببا وراء هذه الهجمات ، وهنا تتدخل العلاقات العامة للتعامل مع هذه الأزمات ، وتزداد خطورة الموقف عندما تتبنى وسائل الاتصال الجماهيرية الأفكار المناهضة للمؤسسة ، وتقوم على ترويجها دون الرجوع إلى المعنيين من الطرف الآخر .

ولقد تطورت ممارسة العلاقات العامة لتشمل مجال إدارة الأزمات نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والقيام بالدراسات المسحية عما يحدث بها ، مع إجراء الاتصالات المستمرة بالجمهور وبناء وتوطيد العلاقات معه ، و هو ما يكون له اثر أكبر عند وقوع الأزمات ، كما يبرز دورها عند احتواء الأضرار الناتجة عنها لا سيما المتعلقة منها بالصورة الذهنية للمؤسسة عند الجمهور وموقفه السلبي منها ، لذا فإن الاستعداد والتنبؤ لوقوع الأزمات يعكس قدرا كبيرا من الأهمية في احتواء الأضرار والتقليل منها ، وسنتناول في هذا الفصل مجموعة من نماذج العلاقات العامة لإدارة الأزمات وبعض المقاربات الحديثة التي تبرز دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وإستراتيجياتها الاتصالية لمواجهة الأزمات .

المبحث الأول : دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

تقوم العلاقات العامة في المنظمات بأدوار حيوية على صعيد دعم كيانها وتطوير فرض تعاونها واستمرارها ، فقد بدأت الإدارة في تلك المنظمات تعي وتدرك أهمية القيام بهذا النشاط، حيث برزت نتيجة هذه المنافسة وازدياد وعي المستهلك واعتماد قرار اختياره في كثير من الحالات على اعتبارات رمزية ووجود العديد من الحالات الجيدة للتنافس لا على أساس المضامين السلعية أو الخدمية التي تتطوي عليها السلع والخدمات وإنما على أساس القيم والمنافع المعنوية والرمزية المرتبطة بتلك المضامين .

فالسعة أو الخدمة لا تطلب في بعض أوضاع الشراء لجوهرها المادي ، بل تعبر عنه هذه السلعة أو الخدمة من اعتبارات ومعايير معنوية يمكن أن تشكل اختيار المستهلك أو الزبون أو العميل ... وهكذا تصبح العلاقات العامة الوظيفة الرئيسية المؤهلة للقيام بهذا الدور ونقل الجانب المعنوي للمنظمة والذي يتمثل في سمعتها ومكانتها في المجتمع الذي تتواجد فيه .

ولأهمية علم العلاقات العامة ودوره في إلهام حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وارتباطه الوثيق في بناء العلاقات العامة المتميزة بالبيئة الداخلية والخارجية وبين الأفراد والمجتمع والدول وانعكاس تطور وسائل الاتصال عبر العصور والأزمنة المختلفة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجتمع فتطورت هذه العلاقات من البساطة إلى التعقيد حتى وصلت على أقصاها في القرن 20 ومع بداية الألفية الثالثة ... ومع هذا التطور المطرد والمستمر لم تغب عن الأذهان حقيقة مؤكدة وهي أن التقاهم الإنساني والعلاقات الطيبة التي تعتمد على التعاون وتبادل الخبرات بين الدولة وكذلك بناء المجتمع وتحسين مستواه الاقتصادي من خلال خلق تعاون بين الأجهزة والدوائر الحكومية والأفراد بمختلف مستوياتهم تعتبر جوهر العلاقات العامة في أي مجتمع من المجتمعات .

وقد ارتبط هذا التقاهم الإنساني بمهارة القائمين بالاتصال وقدرتهم على الابتكار في مواجهة المواقف المختلفة.

ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في منظمات الأعمال بتقديم مفاهيم جديدة علمية وعملية وبتجاهات حديثة وباستراتيجيات تهدف أول ما تهدف إلى إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين العلاقات بالمنشأة أو المصرف أو المتعاملين معها والتصدي للعديد من الأزمات في أوقات وأزمات متعددة ، حيث تنتج من ذلك المسائلة والمقاضاة من الدولة و المساهمين والجمهور المتضرر ويؤدي ذلك إلى تعثر أنشطتها و يواكبه مزيد من الخسائر مما يؤثر في صورتها الذهنية وسمعتها .¹

ولا تقتصر احتمالات حدوث الأزمة على دول ومنظمات أعمال بصرف النظر عن نشاطها وفي أي دولة تقع ، حيث تضع الأزمة منظمة الأعمال أمام اختيار صعب ويقع على إدارة العلاقات العامة والقائمين عليها دور مهم يجب أن يضطلع به تجاه الأزمة والتصدي لها ومعالجتها باتخاذ إجراءات مناسبة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة ووسائل الاتصال والتعامل مع الرأي العام وقادته بهدف انتشار المنظمة من المأزق وتهيئة المناخ الايجابي لانتشار سمعة المنظمة وصورته الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة .

لا تستطيع المؤسسات والهيئات أن تحقق النجاح والاستمرار واكتساب تأييد الجماهير إذا اكتفت بالعمل فقط على جودة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات وخفض الأسعار ، ولم تسع في الوقت نفسه إلى العمل على توفير نوع من العلاقات العامة ينقل الصورة الصادقة والحقيقية عن المنشأة إلى الجماهير المتصلة بها بحيث يتم من خلال تنظيم متخصص داخل الهيئة أو المؤسسة نفسها تكون مهتمة الأولى تخطيط العلاقات العامة مع الجمهور، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن الأموال التي تصرف على العلاقات العامة تعود بفائدة أكيدة تفوق مرات كثيرة ما أنفق على وسائل أخرى في المنشأة .

¹ غسان قاسم داود اللامي و خالد عبد الله إبراهيم العيسوي ، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات ، الدار المنهجية ،بغداد

الفصل الثالث دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

لذلك تلجأ الهيئات والمؤسسات والمنظمات إلى إنشاء أقسام وإدارات داخلها تتخصص في العلاقات العامة وتستخدم فيها الخبراء المتخصصين في العلاقات العامة ، وتوفر لهم الإمكانيات والأدوات والوسائل والمعدات والأموال التي تضمن لهذه الأقسام والإدارات القيام بوظيفتها وأداء دورها بكفاءة ونجاح ، وقد أصبحت أقسام وإدارات العلاقات العامة الآن من أهم الأقسام والإدارات في الهيئات والمؤسسات التجارية والصناعية وكذلك في الأجهزة الحكومية .

والعلاقات العامة تتعدد بتعدد أوجه النشاط الإنساني ، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني ، فهناك العلاقات العامة الحكومية ، التجارية ، الصناعية ، العسكرية والسياسية ، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة ، وتستند إلى أصول فنية واحدة ، وليست في حقيقتها إلا تطبيقاً للقواعد العامة للعلاقات ، مع مراعاة الظروف والأحوال في المجال الذي تطبق فيه ، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة ، كوسائل الاتصال بالجماهير وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما ، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية ، وهي جميعاً تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان ، والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه وقيادة الرأي العام وطرق التعامل معه ، وكسب ثقته ، أما ما هو مثار اختلاف فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة .¹

وتبدو أهمية العلاقات العامة في أن المنظمة تسعى دائماً إلى تنمية هذه الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة ، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلا شك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك ، وقد يحدث إن تواجه

¹ غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيسوي ، المرجع السابق ، ص 167 .

الفصل الثالث دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

المنشآت بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة والحكمة في معالجتها ، حتى لا يظهر أي رأي مضاد ، أو كراهية للمنشأة ومنتجاتها ، وبخاصة في مجالات المنافسة التي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى ، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات .

وإن الهدف الأساسي الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو : تكوين صورة طيبة ومحبة للمنشأة لدى الجمهور ، ومنها :

- 1- بناء اسم وسمعة وشهرة طيبة للمنشأة عند الجماهير التي تتعامل مع المنشأة .
- 2- ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك لسعي أكبر الكفاءات من أجل الالتحاق بالمنشأة إذا ما اشتهرت المنشأة بسمعة جيدة .
- 3- مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة أو تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها .
- 4- الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل جمهور المنشأة متفهماً لخططها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى ذلك الجمهور .
- 5- تقديم النصح للمنشأة عند تحديد سياساتها حتى تراعي فيها اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة في ذلك بالمعلومات المرتدة من كتل الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات .
- 6- استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها ، مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الرأي العام ، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة .
- 7- مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة .

الفصل الثالث دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بهذه الأزمات وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام، والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل البدائل المطروحة على الإدارة كحل للموقف أو الأزمة الطارئة.¹

واهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تمكنهم من تحقيق هدف أكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة .

وأصبحت العلاقات العامة في الآونة الأخيرة وظيفة من الوظائف الإدارية والتي تمارس في كافة المستويات الإدارية في المنظمة ، وهناك عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها :

- 1- تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات .
- 2- إعطاء فكرة للإدارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها .
- 3- المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية .
- 4- الحصول على تأييد الجماهير ورضاهما عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها .
- 5- نصح أو إرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة .

وبما أن الأزمة عبارة عن مجموعة من المشاكل تتفاقم وتعاظمت وتكاثفت وتآزمت مما كون شكلا جديدا يسمى بالأزمة ، والأزمة وبدايتها تبدو وكأنها مشكلة صغيرة تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببتها من جذورها وإلا ستنتبت من جديد .

¹ غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيسوي ، المرجع السابق ، ص 168

الفصل الثالث دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

إن دور العلاقات العامة يشتمل على وضع الخطط وقت المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات وعند حدوث أي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب إتباع تعليماتها وتتضمن معلومات عن أسماء وعناوين وأرقام هواتف الأشخاص وتفاصيل الإجراءات الواجب إتباعها عند حدوث الأزمة وتشمل أيضا :

- 1- الاتصال بمدير الحماية والأمن .
- 2- استدعاء الطبيب المختص .
- 3- اتخاذ الإجراءات اللازمة أولا بأول .
- 4- عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الأزمة .
- 5- قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الإعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث .¹

المبحث الثاني : نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات

أخذت تهتم ببعض الجمعيات المتخصصة في العلاقات مثل الجمعية الدولية للعلاقات العامة والجمعية الأمريكية للعلاقات العامة في إقامة الندوات والمحاضرات والحلقات الدراسية عن العلاقات العامة ودورها في

¹ غسان قاسم داود اللامي وخالد عبد الله إبراهيم العيساوي ، المرجع السابق ، ص 169 .

الأزمات وعمدت الكثير من الجامعات وخاصة الجامعات الأمريكية بتدريس العلاقات العامة في الأزمات كمادة مستقلة من ثم أصبح للعلاقات العامة أو الاتصالات في الأزمات مهام ووظائف راسخة ليست مجال جدال أو تشكيك ، وعزز هذا الدور موضوع (إدارة القضايا) كمجال حديث نسبيا أسند في الغالب إلى وظائف العلاقات العامة ، ويوجد عدد لا بأس به من النماذج حسب ترتيبها الزمني .

1. 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 في نموذجها 06 متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي :

أ- العلاقات : العلاقات هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية والعلاقات إما تكون ايجابية أو سلبية أو محايدة ، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية فان هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء الأزمات والعلاقات الايجابية كما وضحتها هذا النموذج هي: الثقة ، التفاهم ، الرضا، المصادقية ، التعاون ، والتوافق بين المنظمة و جماهيرها .

ب- اتصالات الأزمة (Crisis communication) : المنظمة عندما تواجه أزمة ما ، فإنها قد تختار واحدا من استراتيجيات الاتصال الآتية :

- ❖ إستراتيجية " السكوت " أو " لا تعليق " .
- ❖ إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد ، أو الاتصال غير المتناسق (غير متوازن) .

❖ إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن) .¹

ويرجع سبب اختيار المنظمة لإستراتيجية (السكوت) أو (لا تعليق) إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمنة سابقة ، أما السبب الثاني فهو نفسي سيكولوجي ذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها والبعض الآخر يفضل الهرب من مواجهة الأزمة وآخرون يرفضون وجودها أصلا .

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

خ- اتصالات الخطر (إعلام الخطر) : وهيا الاتصالات التي تتم بين المنظمة و جماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل ، وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن احتمال وقوع أزمات أو مخاطر قد تؤثر عليها .

د- إيديولوجية اتصالات المنظمة : وهي الثقافة أو المناخ في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة وهي المعتقدات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة وبالمقابل يوجد بعض المنظمات منغلقة على نفسها سواء من الداخل أو من الخارج ومن ثم هي بطبيعتها متكتمة على المعلومات ولا تشجع على الاتصال .

ذ- 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 دائما ما تتعارض

¹ محمد مصطفى كمال ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة - عولمة - اتخاذ قرارات ، دار

المنهل اللبناني ، بيروت ، ط1 ، 2012 ، ص 85 .

النصائح المقدمة من الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة و الإجازة القانونية ، فالمحاميين أو رجال القانون في المنظمة ينصحون الإدارة بالتكتم مع الجماهير أثناء الأزمة خوفا من أن تلحق بالإدارة أن تقول الحقيقة وبأسرع وقت ممكن من اجل تحقيق أهداف طويلة الأمد وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجماهير .

2. نموذج هرد (Hurd model) :

تقوم فكرة النموذج على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للزمات ، يتكون النموذج من 07 دعائم كل دعامة تساند الأخرى بهدف تكوين نظام اتصال شامل فعال ومتناغم بين فريق إدارة الأزمة أنفسهم .¹

الدعامة الأولى (الربط) : هو تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة وأيضا بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات وبيانات مطلوبة لمواجهة الأزمة والقنوات الاحتياطية مثل أطباق فضائية، هواتف نقالة ، قنوات راديو مفتوحة .

الدعامة الأولى (الربط) : هو تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة وأيضا بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات وبيانات مطلوبة لمواجهة الأزمة والقنوات الاحتياطية مثل أطباق فضائية، هواتف نقالة ، قنوات راديو مفتوحة .

ب - الدعامة الثانية (تصحيح البيانات) :إن جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة ، دائما ما يصاحب عملية الاتصال تشويش .

¹ محمد مصطفى كمال ، المرجع السابق ، ص 86 .

قد يؤثر ويحرف الرسالة وللتغلب على هذه المشكلة يجب الإعادة والاستمرار في إعادة الرسالة حتى يتبدد الغموض أو التشويش عند المتلقي لها وصحة الرسالة يعززها تلقيها أكثر من مصدر موثوق فكلما كثرت المصادر كلما كانت الرسالة أكثر صحة ومصداقية في نظر الآخرين .

ج - الدعامة الثالثة (تنقية البيانات) : يصاحب وقوع الأزمة انهيار غزير من المعلومات والبيانات على الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة (فريق إدارة الأزمة) والكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة مما يؤثر على متخذي قرار الأزمة ويهدر الكثير من وقتهم الذي هو أعلى الموارد في هذه اللحظة لذلك يجب تقنين المعلومات .

د - الدعامة الرابعة (اختيار وسيلة الاتصال) : إن تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة واختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة ، ويرى "هرد" أن هناك عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال :

- التغذية المرتدة .
- تعدد الرسائل .
- تنوع اللغة ¹.

هـ - الدعامة الخامسة (ذاكرة المنظمة) : الفكرة الرئيسية من هذه الدعامة هي أن التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها في المستقبل لتحسين عملية مواجهة الأزمة .

و - الدعامة السادسة (قيم المنظمة) : إن قيم المؤسسة تحدد إلى حد كبير الكيفية التي يتصرف بها فريق الأزمة وإدارتها أثناء مواجهة الأزمة الظاهرة علنا أو ضمنا متفق عليها من قبل العاملين بالمنظمة ذات تأثير

¹ محمد مصطفى كمال، المرجع السابق ، ص 87 .

قوي ز. - الدعامة السابعة (المعالجة الجماعية) : الأزمة لحظة حرجة في المنظمة تشكل صعوبات حادة أمام متخذ القرار في أي قرار يتخذه في ظل من عدم التأكد ، للتغلب على هذه المشكلة يمكن اعتماد بعض أدوات اتصال آلية المعالجة الجماعية مثل عملية العصف الذهني (brain Stroming)¹.

المبحث الثالث : إستراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات

¹ محمد مصطفى كمال ، المرجع السابق ، ص 87 .

تشير بعض الدراسات الإعلامية إلا أن الإستراتيجية الجيدة لأي اتصال فعال وناجح يجب أن تجيب على

التساؤلات التالية :

- ما هو الغرض من الاتصال ؟ وما هي أهدافه ؟ وهل هي محددة بحيث تحدد العمل المراد القيام

به أو السلوك المرجو تحقيقه ؟ ومن هو الجمهور الأساسي المستهدف ، وكيفيه الوصول إليه

؟ وهل ستأخذ الجمهور الثانوي بعين الاعتبار ؟

- وما هي العناصر الداعمة ؟ الحقائق ، وسائل للإيضاح ، الثناء ، الضمانات ، المقارنات ،

عرض تجارب الآخرين .

- وما هي الاستجابة المرغوب فيها ؟ أو ماذا تريد أن يقوم به الجمهور المستهدف ؟ أو ماذا تريد أن يفكر به

الجمهور المستهدف ؟

ويجمع الكثير من الباحثين على أن الإستراتيجيات الاتصالية الآتية من أكثر الإستراتيجيات المستخدمة في

إدارة الأزمات وهي :

1- إستراتيجية التحفظ والكتمان : وهذه الإستراتيجية تقوم على رصد محاولات الأطراف الخارجية للحصول

على المعلومات وهي إستراتيجية لا ينصح باستخدامها إلا في الأزمات المتعلقة بأمر شخصية أو

أخلاقية معروضة أمام المحاكم .

2- إستراتيجية التريث وعدم التورط : وهنا ينصح خبراء الاتصال والعلاقات العامة بضرورة دراسة الأزمة

بأبعادها المختلفة وذلك بدراسة مستفيضة من حيث أسباب الأزمة وآثارها ونتائجها والإجراءات التي

اتخذت والمتابعة الإعلامية لها .

3- إستراتيجية الاستجابة والدفاع :

وتقوم هذه الإستراتيجية على إعداد دفاع يتضمن معلومة حقيقة يقوم المتحدث الرسمي بأكثر طرق الاتصال ملائمة ولباقة، وتعترف فيها المنظمة بالخطأ وتعلن تبريراتها له واعتذارها عنه ولذا يطلق عليها نظرية الاعتذار والتبرير.¹

4- إستراتيجية الدفاع الهجومي :

وهي إستراتيجية تستخدم الأزمة كفرصة لخلق رأي عام إيجابي مساند للمنظمة من خلال العمل بما يتجاوز توقعات الجماهير وذلك بتفسير سياستها على نطاق واسع وذكر معلومات تفصيلية لم تكن تتوقعها الجماهير لذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الصالح العام ، ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن القائمين بالاتصال يستخدمون كل أشكال ووسائل الاتصال خاصة الجماهيرية والقيام بمجموعة من الحملات الإعلانية ، أيضا يتم الاستعانة بقيادة الرأي وجماعات الضغط للدفاع عن المنظمة .

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تقع أزمة على مستوى الدولة أو المجتمع ككل ، حيث تقوم الدول باستغلال الأزمة لخلق رأي عام إيجابي يساندها في موقفها وطريقة إدارتها للأزمة وقد تم تطبيق هذه الإستراتيجية في إطار التعامل الرسمي مع أزمة حادث الأقصر الإرهابي ، إذ استطاعت الدولة خلق إجماع شعبي عام حول الأزمة وطبيعة الآثار المترتبة عليها .

5- إستراتيجية الهجوم المضاد :

¹ شوقي بوشارب ، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015 ، ص 78 .

وفيها تتصرف المنظمة إعلاميا بشكل هجومي وقد تستخدم حقها في اللجوء للقضاء وتستخدم في حالة تعرض المنظمة للنقد والاتهام بشكل يرقى إلى مستوى التشهير من جانب وسائل الإعلام دون استنادها على حقائق أو أدلة فعلية .

6- إستراتيجية المماثلة والتسويق :

يرى بعض الباحثين أن هذه الإستراتيجية تستخدم عندما تكون المنظمة مشتركة مع غير في إنتاج السلع والخدمات ، وهنا يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام كل أشكال الاتصال ووسائله وذلك عندما تواجه المنظمة أزمة تؤثر على سمعة منتجاتها ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم إلقاء المسؤولية على الغير .

7- إستراتيجية الاعتراف الجنائي :

حيث يتم الاعتراف بالأزمة دون الاعتراف بالأسباب التي أدت إلى وقوعها .

8- إستراتيجية ملتقى الطرق :

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم التركيز على مختلف الجوانب المتعلقة بالأزمة مع استخدام وسائل الإقناع المناسبة لها ، على سبيل المثال نستضيف رجل دين يتحدث عن القضاء والقدر في وقوع الحادث ووفاء ضحايا ، وكذا نستضيف رئيس المؤسسة وأكثر من متخصص من المهتمين بالأزمة¹.

9- إستراتيجية المشاركة والمسؤولية :

¹ شوقي بوشارب ، المرجع السابق ، ص 79.

ونعني هنا المشاركة والمسؤولية في وضع الخطة المناسبة لإدارة الأزمة .

10- إستراتيجية الاختفاء المؤقت وغير المؤقت :

ومثال ذلك الإعلان والتركيز على وسائل اتصال جماهيرية.

11- الإستراتيجية القانونية :

وتعتمد فيها المعالجة الإعلامية للأزمة على آراء وتوجيهات الشؤون القانونية بالمنظمة والتي تتمثل في ذكر

أقل قدر من المعلومات وإنكار الاتهامات الموجهة للمنظمة وتحويل المسؤولية إلى جهة أخرى¹.

¹ شوقي بوشارب ، المرجع السابق ، ص 79 .

الخلاصة :

من خلال ما سبق يتبين لنا الدور الإيجابي والفعال للعلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تستهدف مختلف المؤسسات والمنظمات بأنواعها ، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات ومعرفة اتجاهاتها ، بالإضافة إلى وضع خطة أو إستراتيجية لمواجهة الأزمة قبل حدوثها وأثناء وبعد حدوثها ، وهذا راجع أيضا إلى أهمية الاتصالات مع الجمهور من خلال ممارس العلاقات العامة ، وبالتالي فأهمية العلاقات العامة تبرز أكثر خلال الأزمة ، لذا من الضروري تواجد جهاز العلاقات العامة يتبنى إدارة الأزمة وهذا لتحقيق أهداف وطموحات المؤسسة .

الفصل الرابع

دراسة تجريبية مؤسسة سونلغاز

تمهيد:

سأحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على مؤسسة سونلغاز بصفة عامة وأهم وظائفها وأهدافها وأهم الأزمات التي قد تتعرض إليها ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز بالمشربية وذلك بالاعتماد على أداة المقابلة مع بعض العاملين في المؤسسة و المسؤولين عن مهنة الاتصال وذلك من خلال طرح بعض الأسئلة عليهم لمعرفة مدى أهمية ومكانة العلاقات العامة ودورها في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ، كما سأعتمد أيضا على الملاحظة الشخصية لاكتشاف مستوى التواصل بين موظفي المؤسسة ، ثم في الأخير استخلاص نتائج هذه الدراسة المراد الوصول إليها .

المبحث الأول : بطاقة فنية عن مؤسسة سونلغاز

أولا : نشأة وتطور شركة سونلغاز

بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929م بمجموع قدرة 6000 كلم وهذا الخط بين المتوسط العالي والمنخفض ، ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات ، وقوانينها الجديدة التي أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنمو بقطاع الطاقة المقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج .

ثانيا : مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي :

- سنة 1949 م تم إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (سونلغاز) رقم 471002 في 05-06-1947 م وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء والغاز .
- **EGA** : وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات الإنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت عنوان التأمين في سنة 1946 م الصادر عن السلطة الفرنسية .
- التطورات التي حدثت بعد 1962 م **EGA** : تبيينها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بعض السنوات فضلا عن الجهود التكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمن سير هذه المؤسسة .
- سنة 1969 م : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في 01-08-1969 تحول إلى **EGA** إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف ، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (الصناعيين ، محطات الطاقة الكهربائية ، زبائن المنزل).
- سنة 1975 م : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء وترتيب .
- سنة 1983 م : إعادة هيكلة سونلغاز التي جاء معها 06 مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية و تسيير وتسويق المؤسسة وبذلك 05 فروع أعمال وهي :
 - كهريف (KAHRIF) الأشكال الكهربائية .
 - كهركيب (KAHRKIB) تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية .
 - كناغاز (KANAGAZ) أشغال الهندسة المدنية .
 - AMC صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة .
- النظام الأساسي لسونلغاز 1991 م فقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في القرار التنفيذي رقم 975/19 المؤرخ في 14-12-1991 م وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد للتسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات .
- سنة 1995 م أصبحت الهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07-09-1995 م سونلغاز على رأسها نجد مجلس التوجيه الرقابي COS .
- سنة 2002 م : تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة ، كذلك التدخل في ميدان خارج حدود الجزائر واعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة أسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهمتها في الشركات الأخرى .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

● سنة 2004 م : أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLIDING) خلال السنوات 2006/2004 أين

أصبحت سونلغاز مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها وهي :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE .

- مسير شركة النقل الكهربائي SDC.

- مسير شركة نقل الغاز GRTG.

● سنة 2006 م : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى 04 فروع وهي :

- سونلغاز للتوزيع (الجزائر العاصمة) SPA .

- سونلغاز الجهة الشرقية SDC.

- سونلغاز الجهة الوسطى SDE .

- سونلغاز الجهة الغربية SDO .

ثانيا : وظائف مؤسسة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام من خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية في ديسمبر 1995 م وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف الشركة نذكر ما يلي :

❖ ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن بأقل تكاليف .

❖ تركيب وتصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- ❖ التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات .
- ❖ ضمان التمويل اللازم لتحقيق البرامج المسطرة .
- ❖ توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات ، الهياكل البنينية) لضمان سير مهمتها .
- ❖ التجديد والتعريف بالمكتسبات والإمكانات المتعلقة بتطبيق التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب .
- ❖ ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج .
- ❖ تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأدوات المقدمة للعملاء .
- ❖ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
- ❖ ضمان تطبيق القيمة فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد .
- ❖ ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل .
- ❖ ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع .
- ❖ ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل .

وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة هو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي.

ثالثا : الهيئات المسيرة لمؤسسة سونلغاز

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات التالية : الجمعية العامة ، مجلس الإدارة ، الرئيس المدير العام ، حسب المرسوم الرئاسي رقم 01/02 الصادر في 05-02-2002 م .

1- الجمعية العامة : تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة باعتبارها المساهم الوحيد وهم :

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- الوكيل بالطاقة .
- الوزير المكلف بالمالية .
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة .
- ممثل رئاسة الجمهورية .
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط ، ويتزأسها الوزير المكلف بالطاقة .
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة ، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية .

تتولى الجمعية العامة معالجة المسائل التالية :

- البرامج العامة للنشاطات .
- تقارير المراجعين الماليين القانونيين .
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة .
- تخصيص الأرباح .
- فتح رأس مال الشركة وزيادته وتخفيضه .
- إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج .
- تعيين المدققين الماليين القانونيين .
- اقتراح تعديل القانون الأساسي .
- تغيير المقر لسونلغاز .

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تتجمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة عادية وفي الدورة غير

العادية، كما اقتضى الأمر بناء على استدعاء من رئيسها .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

ويمكن للجمعية العامة أن تعقد دورة غير عادية بمبادرة من رئيسها أو بطلب من اثنين من أعضائها على الأقل أو من المراجع المالي القانوني (أو من المراجعين الماليين القانونيين إذا كان هناك أكثر من مراجع واحد) أو بطلب من الرئيس المدير العام .

2- مجلس الإدارة : يتكون مجلس الإدارة من أعضاء وهم :

- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية .
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة .
- ممثلين اثنين للعمال .
- الرئيس المدير العام لسونلغاز .
- الرئيس العام لفروع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز .
- الرئيس العام التابع لفروع الإنتاج التابعة لسونلغاز .
- رئيس مدير عام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز .

يتزأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز ، كما يحضر الرؤساء المديرون العاملون للفروع المذكورة سابقا أشغال مجلس الإدارة برأي استشاري ، و يتجمع المجلس في أي مكان من التراب الوطني بناء على استدعاء من رئيسه كلما تطلبت ذلك مصلحة الشركة ، وعلى الأقل 04 مرات في السنة ويمكن أن يجتمع بناء على طلب ثلث أعضائه .

يدرس مجلس الإدارة ويوافق على وجه الخصوص على ما يلي :

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات .
- الميزانية .
- مشاريع حصيلة الشركة و حسابات النتائج المحققة .
- مشاريع عقود الشركة .
- المساهمات المصرفية والمالية .
- مشاريع فتح رأس مال .
- مشاريع إنشاء الشركات والمساهمة في رأس مال الشركة في الجزائر وفي الخارج .
- التنظيم العام للمؤسسة واتفاقياتها الجماعية ونظامها الداخلي .
- نظام أجور الإطارات القيادية .

يقوم مجلس الإدارة بدراسة المشاريع والموقعة عليها، و يبلغ إلى الجمعية العامة المشاريع التي تعد الموافقة عليها موافقة نهائية من اختصاص الجمعية العامة، كما يبلغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريرا عن التسيير مرة في السنة، وكلما طلبت الجمعية العامة.

يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سونلغاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهدافها في إطار الاحترام الصارم للقوانين و التنظيمات المعمول بها .

3- الرئيس المدير العام : يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وإدارة سونلغاز ويمكنه الاستعانة بنواب و مساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته ، ويعد مسؤولا عن السير العام للشركة ، كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

إن الانتقال الذي عرفته الشركة بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم من القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ، ولا سيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة ، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة ، إن تحديد هدفها الاجتماعي يفتح لها آفاقا جديدة ، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات ، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر .

رابعا : أهداف مؤسسة سونلغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها كما يلي :

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية و التحسين الدائم لصورة علامتها تلبية للحاجات الوطنية .
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها .
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي .
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات الطابع التجاري .
- الحصول على حصة السوق العالمي .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية وتمكين من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث شركة سونلغاز في أحسن 05 مؤسسات للكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها .
 - نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية .
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه .
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها .
 - تطوير كل شكل من أشكال العمل المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية والأجنبية.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز .
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها .

خامسا : أنواع المشاريع في سونلغاز

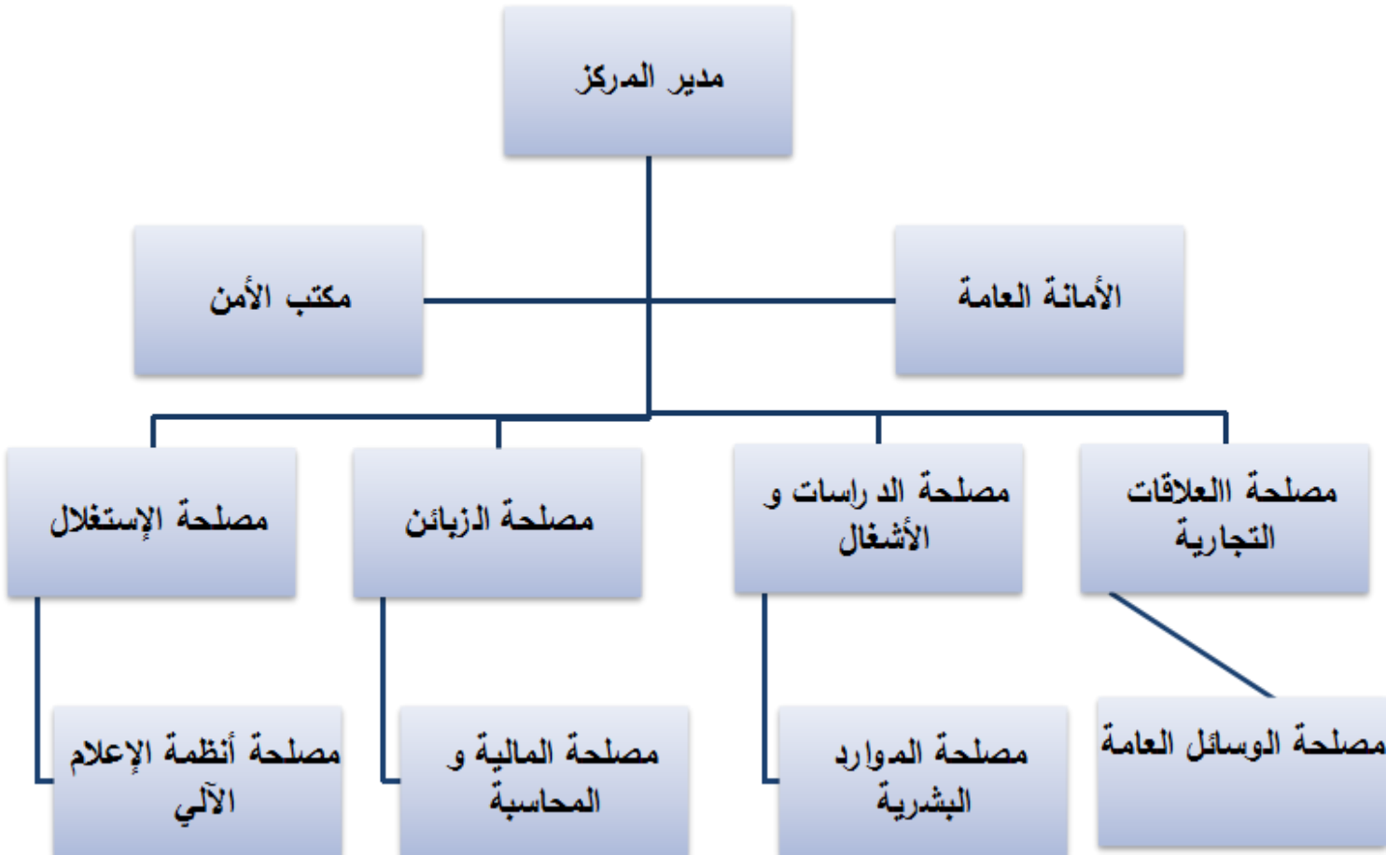
يمكن تصنيف أنواع المشاريع إلى :

- 1- أنواع الاستثمارات حسب طبيعتها:
- استثمارات في الطاقة الكهربائية: وتتمثل في جميع المنشآت والشبكات الكهربائية والتي تهدف من خلالها إلى إيصال الطاقة للزبائن.

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- الاستثمارات في الغاز الطبيعي : وتتمثل في جميع المنشآت والشبكات الغازية مثل مراكز الضغط والشبكات الفولاذية .
- 2 أنواع الاستثمارات حسب طرق تمويلها :
- استثمارات بمساهمة الزبائن : هي استثمارات تهدف إلى ربط الزبائن الجدد بالطاقة الكهربائية أو الغازية حيث يساهم من خلالها الزبون بجزء من تكلفة هذا الربط .
- الاستثمارات على عاتق المؤسسة : تتمثل في إنشاءات التي تهدف من خلالها المؤسسة إلى تغيير أو تدعيم المنشآت الموجودة لمسايرة التطور السكاني ويكون التمويل بالأموال الخاصة أو بقروض بنكية .

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز " المشرية



المصدر : الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- مصلحة الأمانة العامة : وهي تعتبر السلطة العليا للمؤسسة ولها كل الصلاحيات في إصدار الأوامر قصد تسيير المؤسسة تسييرا منظما وفعالاً .
- مكتب الأمن : يهتم بالأمن العام والأفراد الناجمة عن حوادث العمل .
- مصلحة العلاقات التجارية : هي المسؤولة عن تسويق المنتجات وتزويد الإدارات الأخرى بالبيانات والمعلومات التي يمكن من خلالها معرفة مكانة المؤسسة في السوق واحتياجات الزبائن .
- مصلحة الدراسات والأشغال : يكمن دورها في دراسة كافة الطلبات المتعلقة بالكهرباء والغاز وتقييم فواتير الأشغال ، ويقوم أيضا بمنح مشاريع المقاولين التابعين للشركة الوطنية للكهرباء والغاز .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- **مصلحة الزبائن** : قسم يشمل الميزانية العامة المتعلقة ببيع الكهرباء والغاز وسد الأجور سواء كانت في المعامل أو المنازل ويسهر على التفاوض مع الموظفين بطريقة عملية مع الزبائن ومن مسؤولياته :
 - ✓ معالجة طلبات الزبائن ، إلزام عقود الاشتراك ، المشاركة في الدراسات للعقود .
 - ✓ متابعة الطلب في الإنجاز .
- **مصلحة الاستغلال** : تقوم بصيانة واستغلال شبكات الكهرباء والغاز وتقوم أيضا بربط الشبكات الجديدة بشبكات قديمة وتقوم بتكليف الوكالة بالقيام بمهمة الربط وهذا وفقا للمعيار المعمول به .
- **مصلحة الموارد البشرية** : هذه المصلحة متكلفة بحساب الأجور للعمال و بإرسال البعثات العلمية وكذلك الاستماع إلى مشاكل العمال .
- **مصلحة أنظمة الإعلام الآلي** : يقوم بدور المراسلة بين المؤسسات والجهات الأخرى إلى الولاية والبلدية وكذلك تقوم بأجهزة الكمبيوتر المتعطلة .
- **مصلحة المالية والمحاسبة** : و تحتوي على ثلاثة أقسام ، ويمكن شرحها كالتالي :
 1. قسم الميزانية ومراقبة التسيير .
 2. قسم الاستغلال و المحاسبة .
 3. قسم المالية والخزينة .

جدول السمات العامة

المبحوثين	الجنس	السن	المستوى التعليمي
المبحوث الأول (مدير المؤسسة)	ذكر	51	ماستر
المبحوث الثاني(نائب مدير المؤسسة)	ذكر	42	ليسانس
المبحوث الثالث : (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة بالمؤسسة)	ذكر	35	دكتوراه

المبحث الثالث : نتائج الدراسة

المحور الأول : طبيعة العلاقات العامة داخل مؤسسة سونلغاز

السؤال الأول : ما موقع قسم العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز " بالمشيرية " ؟

- حيث أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأن موقع جهاز الاتصال والعلاقات العامة يحتل مكانة كبيرة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالمشيرية ، وهو مرتبط مباشرة بالإدارة العليا ، إذ يأتي بعد المدير مباشرة ، كما أنه يمارس كل نشاطاته الاتصالية بشكل جيد وكثيف داخل المؤسسة وخارجها .
- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) أجاب أيضا أنه يوجد بالطبع موقع للعلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فالعلاقات العامة ضرورية داخل وخارج المؤسسة، وذلك لكسب الجمهور من خلال التعامل الجيد والحسن مع جمهور المؤسسة .
- في حين أن المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) فقد أجاب بأن للعلاقات العامة مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة من خلال ربط الصلة بين العمال والموظفين والجمهور الخارجي ، كما أن هدفها الأساسي هو تحسين صورة المؤسسة وترك انطباع جيد للمؤسسة لدى جماهيرها .

السؤال الثاني : هل تتوفر لديكم قاعة في مؤسستكم بكل إمكانياتها الاتصالية والتقنية ؟

- أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأنه توجد بالطبع قاعة في المؤسسة مخصصة لقسم الاتصال والعلاقات العامة تتوفر فيها مختلف الوسائل التكنولوجية والتقنية لأداء مهامها على أحسن وجه.

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) فقد أجاب بأصحية وجود قاعة خاصة للعلاقات العامة تتوفر على وسائل تكنولوجيا اتصالية تؤهلها للقيام بمهمتها التواصلية مع عملاء المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي .

- في حين أجاب المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) بأنه توجد قاعة لأداء وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة ، تتوفر لديها مجموعة من الوسائل التكنولوجية المختلفة ، مثل الحاسوب ، الطابعة ، الهاتف والفاكس ، بالإضافة إلى ربط هذا القسم بشبكة الانترنت ، كما أنه يوجد موقع خاص بالمؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك .

السؤال الثالث : ما هو دور قسم العلاقات العامة في المؤسسة ؟

- حيث أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأن دور العلاقات العامة في المؤسسة يتجسد في الرد على المقالات الصحفية التي تنشر مواضيع عن المؤسسة ، كما تعمل أيضا على الاستماع إلى مشاكل الزبائن ومحاولة حلها ، بالإضافة إلى السهر على إظهار صورة المؤسسة بأحسن وجه .

- كما أجاب المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) أن دور العلاقات العامة في المؤسسة يتلخص في متابعة ما يحدث في المؤسسة وتزويدها بكافة المعلومات التي تحتاجها ، بالإضافة إلى خلق روح التعاون بين الموظفين في المؤسسة وربط الصلة بينهم وبين جمهورها الخارجي .

- أما المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) فقد أجاب بأن للعلاقات العامة دور كبير في المؤسسة حيث تشرف العلاقات العامة على المؤتمرات الصحفية و خلق انطباع حسن للمؤسسة عند جمهورها الداخلي والخارجي ، بالإضافة إلى المساهمة في مواجهة الأزمات التي تعصف بالمؤسسة وتقديم حلول لها .

التحليل :

لاحظنا من خلال إجابات المبحوثين أن العلاقات العامة تحتل مكانة هامة داخل مؤسسة سونلغاز بالمشيرية ، حيث اجمع جميع المبحوثين على الدور الرئيسي لها في كسب ثقة جمهورها وخلق التفاهم والرضا بين المنظمة وعمالها ، وهذا راجع إلى الاهتمام بهذا القسم وتوفير المؤسسة له كامل المتطلبات و الوسائل للنجاح في مهامه الموكلة إليه ولخلق اتصال دائم بين المؤسسة وجمهورها ، كما اجمع جميع المبحوثين على الدور الهام للعلاقات العامة داخل المؤسسة من خلال تبني شكاوى المواطنين ومحاولة حلها ، بالإضافة إلى ربط الصلة بين الموظفين وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي وأيضا الإشراف على المؤتمرات والندوات الصحفية ومواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة .

المحور الثاني : إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز

السؤال الأول : ما هي أهم الأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها مؤسستكم ؟

- حيث أجاب المبحوث الأول (المدير المؤسسة) بأن مؤسسة سونلغاز تتعرض لعدد من المشاكل والأزمات ، حيث نتلقى في بعض الأحيان شكاوى المواطنين حول انقطاع التيار الكهربائي لفترات أحيانا تكون طويلة وهذا راجع في الأساس إلى أسباب طبيعية مثل سوء الأحوال الجوية .
- في حين أجاب المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) أن المؤسسة وكغيرها من المؤسسات هي عرضة لمختلف الأزمات منها المالية والاقتصادية ، حيث تعرضت مؤسسة سونلغاز على المستوى الوطني إلى خسائر مالية نتيجة الأزمة الوبائية التي عصفت بالبلاد وآثارها على مختلف المؤسسات الوطنية .
- أما المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة) فأجاب بأن المؤسسة تتعرض في كثير من الأحيان إلى أزمات ومشاكل منها اليومية كالإنقطاعات المتكررة للكهرباء وأحيانا الغاز وهذا يرجع في كثير من الأحيان إلى التقلبات الجوية مثل الرياح والعواصف في فصل الشتاء ، وارتفاع درجة الحرارة في فصل الصيف

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

، أما فيما يخص الغاز فمعظم الأسباب تتعلق بأشغال الربط و الصيانة لبعض القنوات ، وكمثال على ذلك تلقينا في الأيام القليلة الماضية اتصال حول انقطاع التيار الكهربائي نتيجة الزوابع الرملية القوية التي تسببت في اضطراب في توزيع الكهرباء على مستوى شبكة نقل الكهرباء 220/400 كيلوفولط في منطقة " ميكاليس " بين مدينة النعامة وعين الصفراء والذي يمد الكهرباء إلى ولاية بشار حيث تم تجنيد مختلف الفرق التقنية كل حسب اختصاصه لاسترجاع التزود بالطاقة الكهربائية .

السؤال الثاني : ما هي أهم الطرق والتقنيات المتبعة لمقاومة الأزمات التي تعصف بالمؤسسة ؟

- أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأن من أهم الوسائل المستخدمة لمقاومة الأزمات بالمؤسسة والأكثر استعمالا هي الملصقات الإدارية سواء على الجدران الداخلية للمؤسسة أو على اللوحات الخاصة بالإعلانات .

- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) فقد أجاب بأن من الوسائل المتبعة لمقاومة أي أزمة والتي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة هي الاتصال الشخصي الذي يعتبر الوسيلة المناسبة في إيصال المعلومات بين الموظفين و مدرائهم، وهذا راجع للعلاقة الجيدة التي تربطهم و تكاتفهم في حل الأزمات من خلال تقديم اقتراحات وحلول .

- في حين أجاب المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) بأن للمؤسسة عدة وسائل وتقنيات تستخدمها لمواجهة الأزمات وهي على النحو التالي :

- الإعلانات سواء على جدران المؤسسة أو على اللوحات الخاصة بالإعلانات المكتوبة .
- الاتصال الشخصي بين موظفي المؤسسة .
- شبكات التواصل الاجتماعي و الصفحة الخاصة بالمؤسسة على تطبيق فيسبوك .
- الهاتف والفاكس .

- وسائل الإعلام العمومية والخاصة .
- مجلة المؤسسة .

السؤال الثالث : كيف تواجه مؤسستكم جمهورها الخارجي في حالة وقوع أزمة ؟

- حيث أجب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأن أول طريقة لمواجهة الجمهور الخارجي للمؤسسة هي الوصول بسرعة إلى الجمهور وإتاحة المعلومات له لكي يكون على إطلاع بكل المعلومات حول المؤسسة وهذا لاعتباره شريك أساسي لها.
- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) فقد أجب بأن أهم كيفية لمواجهة الجمهور الخارجي في حالة وقوع أزمة هي تبني شكاوى المواطنين بكل مصداقية والعمل على حلها، بالإضافة إلى تقديم مساعدات وتعويضات مادية للمتضررين .
- بينما أجب المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) بأنه في حالة وقوع أزمة فإن المؤسسة تواجه جمهورها الخارجي بتحديد الفئات المتضررة جراء الحادث والعناية بهم بحيث يمثل الزبون الاهتمام الأبرز بالمؤسسة وهذا للحفاظ على صورة المؤسسة لدى الزبون ، حيث أن المؤسسة تريد دائما إظهار الصورة الجيدة عنها لدى زبائنها من أجل تقادي الخسائر الناتجة عن الأزمة ، وهذا يتضح من خلال تقديم مساعدات وتعويضات للمتضررين من جهة و تبني شكاوى الزبائن بكل مصداقية من جهة أخرى ، ويرجع هذا في الأساس إلى قوة دور الاتصال والعلاقات العامة في إنجاح عملية الاتصال وقدرتهم على إقناع الجماهير .

التحليل :

نستنتج من خلال المقابلات أن المؤسسة وكغيرها من المؤسسات هي عرضة لمجموعة من الأزمات يمكن حصرها في (الإنقطاعات المتكررة للتيار الكهربائي لمدة طويلة و تراكم الديون المالية للمؤسسة)، حيث تعمل المؤسسة على مواجهة هذه الأزمات بمختلف الطرق كاستخدام الملصقات والاتصال الشخصي لإيصال المعلومات وتوظيف وسائل التواصل الاجتماعي ، كما تعمل المؤسسة على تقديم مساعدات وتعويضات للمتضررين في حالة وقوع أزمة وهذا للحفاظ على صورتها لدى زبائنها وترك انطباع جيد عنها .

المحور الثالث : العلاقات العامة وإدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز

السؤال الأول : ما هو الدور الذي يلعبه قسم الاتصال والعلاقات العامة لتفادي أي أزمة داخل مؤسستكم ؟

- أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) أن لقسم الاتصال والعلاقات العامة دور محوري وفعال في إدارة الأزمات داخل مؤسسة سونلغاز ، حيث يعمل القسم على إعطاء قدرة للمؤسسة في التعامل مع وسائل الإعلام للوصول إلى زبائن المؤسسة والتوضيح لهم أسباب الأزمة وإزالة الشائعات حولها .
- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) فقد أجاب بأن للعلاقات العامة دور هام خلال الأزمات من خلال الاتصال بوسائل الإعلام للقضاء على الشائعات والتقليل من شحنة الأزمة ، وتوضيح حقيقة الأزمة و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل القضاء على هذه الأزمة وحلها .
- في حين أجاب المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) بأن العلاقات العامة أثبتت دورها ومكانتها الهامة داخل المؤسسات من خلال المساهمة الفعالة في حل الأزمات وذلك من خلال تنظيم النشاطات الاتصالية، وهذا من أجل تفادي التضارب في الأقوال عند التصريح بحقائق الأزمة ،

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

بالإضافة إلى تعاملها مع وسائل الإعلام خاصة الإذاعة وذلك للحفاظ على صورة المؤسسة وعدم زعزعتها في وسط زبائنها .

السؤال الثاني : ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزماتها ؟

- حيث أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على إستراتيجية التحفظ في معالجة الأزمات التي تقع فيها ، وهذا راجع للسياسة التي تتبعها المؤسسة في إدارة الأزمات لكي تنجح مخططاتها وللقضاء على الأزمة .

- أما المبحوث الثاني (نائب مدير المؤسسة) فقد أجاب أنه في بعض الأزمات التي تقع فيها المؤسسة نعتد على إستراتيجية التبرير والاعتذار، وذلك من خلال اتصالنا بالإذاعة المحلية لولاية النعامة والتبرير للمواطنين أسباب الأزمة والاعتذار منهم في فترة الأزمة حتى تتم معالجتها .

- بينما أجاب المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) بأنه وفي أغلب الأحيان تعتمد مؤسسة سونلغاز على إستراتيجية التبرير والاعتذار ، فمعظم الأزمات التي تمر بها المؤسسة تتمثل في انقطاع التيار الكهربائي على المناطق الحساسة لمدة زمنية طويلة ، أو عدم تحصيل الديون من زبائنها .

السؤال الثالث : ما هي أهم الوظائف التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات ؟

- أجاب المبحوث الأول (مدير المؤسسة) بأن من أهم الوظائف التي يقوم بها قسم العلاقات العامة عند وقوع أي أزمة هو الاتصال بالإدارة المركزية وذلك من أجل التخطيط الفوري لهذه الأزمة و إيجاد حلول لها ، وأيضا الاتصال بالمسؤولين ورؤساء المصالح للاجتماع مع مدير المؤسسة وإيجاد حل والأخذ بالاقترحات .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- بينما أجاب المبحوث الثاني (نائب المؤسسة) بأن من الوظائف الأولية لقسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع أي أزمة هو الاتصال بجميع الموظفين لأخذ احتياطاتهم حول الأزمة باعتبار أن الموظف هو العنصر الأساسي لديناميكية المؤسسة .

- أما المبحوث الثالث (المكلف بالاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة) فقد أكد بأن الوظيفة الأساسية لقسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات هو الاتصال بوسائل الإعلام لإزالة أي شائعة والتقليل من شحنة الأزمة وهذا لتقليل الآثار المترتبة عن الأزمة ، بعد ذلك يتم الاتصال بالإدارة المركزية من أجل التخطيط للأزمة ، وأخيرا الاتصال بجميع الموظفين لإبلاغهم بمستوى خطورة الأزمة .

- التحليل :

نستخلص من خلال المقابلات التي أجريت مع المبحوثين أن للعلاقات العامة دور هام في تفادي الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة وذلك يتجسد من خلال تنظيم النشاطات الاتصالية ، والاتصال بوسائل الإعلام للقضاء على الشائعات حول المؤسسة ، كما ترسم العلاقات العامة عدة إستراتيجيات لمواجهة الأزمات أبرزها إستراتيجية التبرير والاعتذار وهذا راجع لطبيعة الأزمات التي تتعرض لها مؤسسة سونلغاز ، إضافة إلى ذلك يقوم قسم العلاقات العامة بعدة وظائف عند وقوع الأزمات أهمها الاتصال بوسائل الإعلام وأيضا الاتصال بالإدارة المركزية .

- النتائج العامة :

- وجود قسم خاص بالاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسة واحتلاله لمكانة هامة فيها .

- لقسم العلاقات العامة دور هام داخل المؤسسة وخارجها من خلال ربط الصلة بين الموظفين وبينهم وبين جمهور المؤسسة الخارجي .

الفصل الرابع: دراسة تجربة مؤسسة سونلغاز

- يتوفر قسم الاتصال والعلاقات العامة على وسائل تكنولوجية وشبكة عنكبوتية تساعده في أداء مهامه والإبداع فيها .
- تهتم العلاقات العامة بتبني مشاكل وشكاوى زبائن المؤسسة ومحاولة حلها.
- تعمل المؤسسة على مواجهة الأزمات التي قد تتعرض إليها وذلك بتوظيف مختلف أساليب ووسائل العلاقات العامة باعتبارها جهاز فعال في التصدي للأزمات.
- تقدم المؤسسة مساعدات وتعويضات لزيائنها المتضررين من الأزمات وهذا للحفاظ على سمعة المؤسسة.
- تعتمد العلاقات العامة على عدة إستراتيجيات لمواجهة مختلف الأزمات التي تعصف بالمؤسسة .
- تعتبر وسائل الإعلام شريك أساسي للعلاقات العامة في مواجهة الأزمات وذلك من خلال القضاء على مختلف الشائعات حول المؤسسة وذلك للحفاظ على الانطباع الجيد عنها لدى جمهورها.

خاتمة

خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمت بها في مؤسسة سونلغاز يتبين لي أن قسم العلاقات العامة لعب دورا كبيرا في مواجهة الأزمات وخير دليل على ذلك هو المقابلة التي قمت بها في المؤسسة والتي أثبتت مدى مساهمة قسم الاتصال والعلاقات العامة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة ، ويرجع هذا في الأساس لمهارة القائم على قسم الاتصال والعلاقات العامة واستخدامه لمختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال في مواجهة الأزمات كاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي ، بالإضافة إلى الاتصال برؤساء المصالح والأقسام من أجل الاجتماع والخروج بحلول ، كذلك الاتصال بالإذاعة المحلية و دحض الشائعات حول المؤسسة ، إضافة إلى مهارة الاتصال الشخصي مع الموظفين وجمهور المؤسسة الخارجي .

كما اتضح لي من خلال دراستي اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التبرير والاعتذار أكثر من إستراتيجية التحفظ وهذا راجع إلى إشراك المؤسسة لجمهورها الخارجي في مواجهة الأزمات والسرعة في الوصول إليهم بكل جديد و بأبرز الأحداث للحفاظ على قوة الصلة التي تربط المؤسسة بزبائننا .

وكما أسلفنا الذكر فإن قسم الاتصال والعلاقات العامة أصبح له دور محوري وفعال في إدارة الأزمات ، خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تكون أكثر عرضة للأزمات المختلفة ، وهذا يعود لطبيعة المؤسسة بسبب المنافسة وسوء التقدير والتقييم ، حيث يمارس قسم الاتصال والعلاقات العامة داخل المؤسسات الاقتصادية أثناء الأزمات نشاطات اتصالية مكثفة وبشكل فعال سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، كما يعمل هذا القسم على إعطاء قدرة للمؤسسة في التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات وإزالة كل الشائعات الموجهة لها وكذا سرعة الوصول إلى زبائن المؤسسة .

ﺧﺘﻤﺔ

ﻛﻤﺎ ﺗﻬﺪﻑ ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﺍﻟﻌﺎﻣﺔ ﺇﻟﻰ ﺗﻠﺒﻴﺔ ﺣﺎﺟﺎﺕ ﻭﺭﻏﺒﺎﺕ ﺟﻤﻬﻮﺭﻫﺎ ﺍﻟﺪﺍﺧﻠﻲ ﻭﺍﻟﺨﺎﺭﺟﻲ ﻭﺗﻜﻮﻳﻦ ﺻﻮﺭﺓ ﺟﻴﺪﺓ ﻋﻨﻬﺎ ،
ﺇﺯﺍﺩﺓ ﺇﻟﻰ ﺗﻘﺪﻳﻢ ﺍﺣﺴﻦ ﺍﻟﺨﺪﻣﺎﺕ ﺍﻟﺘﻲ ﻳﻤﻜﻦ ﺃﻥ ﺗﺒﺮﺯ ﻣﻦ ﺧﻼﻟﻬﺎ ﻛﻔﺌﺎﺗﻬﺎ ﻭﺍﺣﺘﺮﺍﻓﻴﺘﻬﺎ ﻣﺮﺍﻋﻴﺔ ﻓﻲ ﺫﻟﻚ ﺍﻟﻬﺪﻑ
ﺍﻻﺳﺎﺳﻲ ﻭﺍﻟﻤﺘﻤﺌﻞ ﻓﻲ ﻛﺴﺐ ﺭﺿﺎ ﻭﻭﻻﺀ ﺟﻤﻬﻮﺭﻫﺎ ﻟﻬﺎ.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب :

1. أحمد الديب أحمد فرج ، العلاقات العامة مفاهيم ومهام الإعلان غاية ووسيلة إعلام ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2005 .

1- الدليمي عبد الرزاق محمد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، دار المسيرة ، عمان ، ط1 ، 2012 .

2- العالم صفوة محمد ، فنون العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط1 ، 2002 .

3- الفقيه عبد الله محمد ، إدارة الأزمات ، دار الكتاب الجامعي ، صنعاء ، ط1 ، 2011 .

4- اللامي غسان قاسم داود و العيساوي خالد عبد الله إبراهيم ، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات ،

الدار المنهجية ، بغداد ، 2015

5- برغوث علي ، العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية ، معهد البحوث والدراسات العربية

، مصر ، ط1 ، 2007 .

6- صدقي محمد ، العلاقات العامة علم وفن وعمل ، دار الكتب المصرية ، مصر ، ط1 ، 2020

7- عجوة علي وكريمان فريد ، إدارة العلاقات العامة في الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، دار

عالم الكتب ، القاهرة .

8- فرجاني علي ، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط

1 ، 2018 .

9- كمال محمد مصطفى ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات إدارة - عولمة -

بيروت، ط1 ، 2012 .

، دار المنهل اللبناني ،

10- هتيمي حسين محمود ، العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،

الأردن ، ط1 ، 2015 .

المذكرات الجامعية :

1- الخثلام سلطان ابن سعد محمد ، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات ، رسالة مقدمة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإعلام ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

الرياض ، 2018 .

قائمة المصادر والمراجع

- 2- بعلول نورة و عشيش أمال ، دور العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ،جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015 .
- 3- بوشارب شوقي ، اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2014-2015 .
- 4- عطار العربي ، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات بالمؤسسة دراسة حالة بمؤسسة كوسيدار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2018-2019 .
- 5- كشرود أحمد و يعقوب محمد أمين ، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة مع جمهورها ، دراسة حالة لفرع إنتيبوتيكال بولاية المدية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة الجيلاي بونعامة ، خميس مليانة ، 2018-2019 .

دليل المقابلة :

1. ما موقع قسم العلاقات العامة داخل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونغاز بالمشربية ؟
2. هل تتوفر لديكم قاعة في مؤسستكم بكل إمكانياتها الاتصالية والتقنية ؟
3. ما هو دور قسم العلاقات العامة في المؤسسة ؟
4. ما هي أهم الأزمات التي يمكن أن تتعرض إليها مؤسستكم ؟
5. ما هي الطرق والتقنيات المتبعة لمقاومة الأزمات التي تعصف بالمؤسسة ؟
6. كيف تواجه مؤسستكم جمهورها الخارجي في حالة وقوع أزمة ؟
7. ما هو الدور الذي يلعبه قسم الاتصال والعلاقات العامة لتقادي أي أزمة داخل مؤسستكم ؟
8. ما هي الإستراتيجية الاتصالية التي تعالج بها مؤسستكم أزماتها ؟
9. ما هي أهم الوظائف التي يقوم بها قسم الاتصال والعلاقات العامة عند وقوع الأزمات ؟

ملخص :

يمكن في النهاية إعطاء صورة واضحة عن دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسات الجزائرية ، انطلاقا من أن التسيير المحلي للأزمات بواسطة الاتصال أو العلاقات العامة لا يزال في بدايته الأولى وذلك للغموض حول كل الأنواع الحديثة للتسيير (اتصال الأزمات ، العلاقات العامة والأزمة) ، وهو مما أدى بطبيعة الحال إلى افتقاد نماذج وتصورات علمية وعملية للتعامل مع الأزمات ، مما جعل العديد من المؤسسات الجزائرية تواجه ظروفًا غير محتملة العواقب ، كذلك التداخل الكبير بين إدارة الاتصال والعلاقات العامة مع الإدارات العليا للمؤسسات الجزائرية مما أثر سلبا على مصداقية واستقلالية قرارات الدوائر السابقة ، وخاصة في المراحل الحاسمة للأزمة ، بالإضافة إلى أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تسعى إلى تجنب الأزمة في المقام الأول (مبدأ الوقاية خير من العلاج) بل هي تعمل في أكثر الأحوال إلى التصدي للأزمة بسرعة ومحاولة إيجاد الحلول لمشاكل الأزمة قبل أن تتفاقم . لكننا من خلال دراستنا لمسنا بعض التطورات الإيجابية ، وذلك من خلال اعتماد مؤسسة سونلغاز بالمشورية على جهاز الاتصال والعلاقات العامة في تسيير الأزمة ، وهذا يعكس إلى حد ما سياسات التفتح التي شرعت فيها المؤسسات الجزائرية حديثا .

وفي الأخير لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة بمثابة احتواء كامل للظاهرة المدروسة وإنما قد يمثل محاولة منا مكننتنا من معرفة جزء صغير من ظاهرة معقدة.

Summary :

In the end , a clear picture can be given of the role of public relations in managing and managing crises in Algerian institutions based on the fact that the local management of crises by communication or public relations is still in its infancy and that ambiguity about all modern types of management (crises communication , public relations and crises) , this has , of course , led to the lack of scientific and practical models and perceptions to deal with crises , which has led many Algerian institutions to face intolerable circumstances , as well as the great overlap between communication management and public relations with the higher departments of Algerian institutions , this has negatively affected the credibility and independence of the decisions of previous circles , especially in the crucial stages of the crises , in addition to the fact that most Algerian institutions do not seek to avoid the crises in the first place (the principle of prevention is better than cure) but in most cases work to address

المخلص

the crisis quickly and try to find solutions to the problems of the crisis before it worsens , but through our study we have seen some positive developments , through the foundation 's reliance on the communication and public relations apparatus in managing the crisis and this reflects to some extent the policies of openness initiated by Algerian institutions recently

In the end , we cannot be certain that what was achieved in this study is a complete containment of the phenomenon studied , but it may represent an attempt that enabled us to know a small part of a complex phenomenon .