

واقع العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمات  
دراسة ميدانية بمؤسسة البريد - بولاية مستغانم -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال ، تخصص : اتصال  
وعلاقات عامة

قابلة للإيداع في المكتبة

الأستاذة: عيسى عدي



تحت إشراف الأستاذة:

\* عيسى عدي نورية  
شعبة علوم  
كلية العلوم الاجتماعية

من إعداد الطلبة :

❖ بوبكر حياة.

❖ دلمي فاطمة الزهرة.

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	بن علي مليكة
مشرفا	عيسى عبد نورية
مناقشا	مجاهد حنان

السنة الجامعية: 2022/2021

## كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا طريق العلم ووفقنا الله لإنجاز هذا العمل وأنعم علينا بالهدى

والسداد رغم كل الصعاب

أشكر كل ما ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو بابتسامة

صادقة من القلب

نوجه جزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة عيسى عبيد نورية التي كانت مشرفة علينا

خلال إنجازنا لهذه المذكرة، و التي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها ونتمنى لها

التوفيق في عملها ومشوارها إن شاء الله وكذلك نشكر أيضا كافة أساتذة قسم علوم

الإعلام والاتصال.

## الدعاء

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إن نجحنا ولا باليأس إن أخفقنا وذكرنا أن الإخفاق هو

التجربة التي تسبق النجاح

اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

نهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما الله عز وجل: "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه

وبالوالدين إحسانا" من الآية 23 إلى الآية 25 ، سورة الإسراء

## فهرس محتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة الشكر
	الدعاء
	فهرس المحتويات
	المخلص
أ	المقدمة
<b>الإطار المنهجي</b>	
06	تمهيد
07	الدراسة الإستطلاعية
08	إشكالية الدراسة
09	تساؤلات الدراسة
09	أسباب اختيار الدراسة
10	أهداف وأهمية الدراسة
10	نوع الدراسة
10	منهج الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
12	مجتمع الدراسة
12	عينة الدراسة
12	تحديد المفاهيم
13	الدراسات السابقة
17	مجالات الدراسة
<b>الإطار النظري</b>	
الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة
26	المبحث الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة
29	المبحث الثالث: أخلاقيات العمل في العلاقات العامة
31	خلاصة
الفصل الثاني: الأزمة وإدارة الأزمات	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مداخل رئيسية حول الأزمة وإدارة الأزمات
36	المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمات
37	المبحث الثالث: أساليب وخطوات إدارة الأزمات
39	خلاصة

	الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات
41	تمهيد
42	المبحث الأول: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات
43	المبحث الثاني: شروط إدارة الأزمة وتنظيم العلاقات العامة
45	المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في حل الأزمات
47	خلاصة
	<b>الإطار التطبيقي</b>
	دراسة ميدانية بالمؤسسة البريد لمستغانم كنموذج
51	تمهيد
52	لمحة تاريخية عن المؤسسة البريد بمستغانم
53	تعريف الوحدة الولائية لمؤسسة البريد بمستغانم
55	عرض والتحليل نتائج الموظفين
55	عرض والتحليل نتائج الجمهور
56	عرض و تحليل النتائج من خلال المقابلة
64	نتائج الدراسة
د	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
55	السمات العامة للمبحوثين ( الموظفين )	01
55	السمات العامة للجمهور	02

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
26	استراتيجيات العلاقات العامة	01
35	الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة	02
36	مراحل إدارة الأزمات	03

## ملخص:

لقد حولنا من خلال دراستنا تسليط الضوء على واقع العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمات داخل المؤسسة الخدمائية البريدية بولاية مستغانم كنموذج، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات العامة في مواجهتها للأزمة داخل المؤسسة، وقد اعتمدنا في هذه على المنهج المسحي، لوصفي باختيار القصدية التي تمثلت في موظفين المؤسسة واختيار العينة العرضية تمثلت في الجمهور الخارجي بتركيز على أداة المقابلة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

-تعمل العلاقات العامة على مواجهة الأزمة وتحسين صورة المؤسسة.

-تقوم العلاقات العامة بوضع استراتيجيات لتخلص من الأزمة.

-الكلمات المفتاحية: واقع- العلاقات العامة- الأزمة - إدارة الأزمات.

## الملخص بالفرنسية

### Sommaire:

Nous nous sommes transformés à travers notre étude pour éclairer la réalité des relations publiques dans la gestion des crises au sein de l'institution postale de l'Etat de Mostaganem en tant que modèle qui était représenté par les employés de l'institution et la sélection de l'échantillon accidentel était représentée par le public externe en mettant l'accent sur l'outil d'entretien.

L'étude a abouti à un ensemble de résultats, qui sont les suivants:

- Les relations publiques travaillent pour affronter la crise et améliorer l'image de l'institution.

- Les relations publiques pour développer des stratégies de sortie de crise.

**-Mots clés :** réalité - relations publiques - crise - gestion de crise.

**Summary:**

We transformed ourselves through our study to shed light on the reality of public relations in crisis management within the postal institution of the State of Mostaganem as a model that was represented by the employees of the institution and the selection of the accidental sample was represented by the external audience with a focus on the interview tool.

The study resulted in a set of results, which are as follows:

- Public relations works to face the crisis and improve the image of the institution.
- Public relations to develop crisis exit strategies.

- **Keywords:** reality - public relations - crisis - crisis management.

### المقدمة:

إن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية تتمتع بجاذبية متميزة لدى المتخصصين والعامة لدى السواء، حيث فرضت نفسها على مستوى تعامل الأفراد فيما بينهم أو المؤسسات والمشروعات الخاصة والعامة.

- بما أن العلاقات العامة لا بد لها أن تتطور المجتمعات فإن ذلك لا يتعارض مع الحقيقة الثابتة ، وهي أن العلاقات العامة ظاهرة إجتماعية حتمية لا بد أن توجد في كل مجتمع نتيجة للاحتكاك الإجتماعي بين أفرادهم ومؤسساته وهيئاته ، ومع تعقيدات المجتمع وتشعب العلاقات الإنسانية في شتى الميادين الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، وما يواكب هذا العصر من تطور هائل في علوم الإعلام والإتصال ونظرياته وما تحققه التكنولوجيا الحديثة من قفزات وتطورات قد جعل الباحثين يدركون أن هذه العلاقات جديرة بالدراسة والبحث والإستقصاء.

ولو لا تطور لديمقراطية التي تسمع بحرية الرأي والتعبير ، وتنوع المذاهب السياسية والإجتماعية للشعوب والإعتراف بقيمة الإنسان لما أمكن للعلاقات العامة ان تتبلور وتتضح وتصبح موضوعا للبحث العلمي، فالعلاقات العامة كانت ولا تزال موضوع الدراسة والبحث داخل كل مجتمع، فهي في إطارها العام توجه المؤسسات كافة لخدمة الفرد باعتبارها العنصر الجهري في أداء الأنشطة ويرتبط تطور ها بالتطور السريع والمتواصل لحياة المجتمعات المتمثلة في التطور الفكري للفرد.

ونجد أن العلاقات العامة في إطارها المعاصر هي بمثابة ثورة في الفكر الإداري والقفزة النوعية في تغيير مسار المؤسسات ونجاحها غير أن هذا الدور المتميز لوظيفة العلاقات العامة لم يقترن بإهتمام كافي في مجتمعاتنا العربية، كما أن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة الإهتمام بالعلاقات العامة سواء في الدول المتقدمة والدول النامية، أبرزها أنها تساعد المؤسسات في حل إدارة الأزمات والمشاكل التي تتعرض لها، والتي تعيق تحقيق أهدافها، كما تعد وظيفة العلاقات العامة من الوظائف الإدارية هدفها ممارسة مجموعة من النشاطات التي تكون صورة أكثر بريقا عن المؤسسة، فالعلاقات

## المقدمة

العامة تربط بين المؤسسات بعضها البعض وتربط بين المؤسسة وعملائها كذلك تربط بين العاملين داخل المؤسسة بمختلف مستوياتهم، وتؤدي العلاقات العامة دورا ملموسا في توطيد العلاقة بين كل هذه الأطراف.

ونتيجة لتعرض المؤسسة المختلفة لبعض الأزمات التي تعرقل عمل المؤسسات بشكل آخر، عندها فإن الإدارة العليا للمؤسسة تلجأ إلى إدارة العلاقات العامة لتخدم هذه الأخيرة ما بوسعها لإنقاذ المؤسسة وحل الأزمة بالطرق والاستراتيجيات التي تتخذها بشكل سريع وغير مكلف ، وتعتبر إدارة الأزمات من بين أهم الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة وأكثرها فاعلية ، لأن الأزمات تشوه صورة المؤسسة أمام جماهيرها الداخلية والخارجية وتؤدي إلى توتر العلاقات بينهما، حيث ان من المهام الرئيسية للعلاقات العامة هو تحسين صورة المؤسسة ، فالأزمات تؤدي إلى حالة عدم التوازن في الكيان الإداري الذي تحدث فيه ، والعلاقات العامة تلعب دور فعال في الحفاظ على الكيان الإداري، وتبقى العلاقات العامة كنظام تسيير فعال للمؤسسة .

وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذه الدراسة بالإستعانة إلى التقسيمات الآتية:

أولا تطرقنا إلى الجانب المنهجي ، وثانيا إلى الجانب النظري الذي تضمن ؛ الفصل الأول نشأة وتطور العلاقات العامة وذكرنا أيضا استراتيجيات العلاقات العامة وفي نهاية الفصل تطرقنا إلى أخلاقية رجل العلاقات العامة، الفصل الثاني قد تناول مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات ومراحلها وفي آخر تحدثنا عن أساليب وخطوات إدارة الأزمة، أما الفصل الثالث تناول الدور الفعال للعلاقات العامة في إدارة الأزمات من حيث نماذجها وشروطها والعلاقات العامة وفي آخر الفصل تحدثنا فيه عن الدور الفعال التي تقوم به العلاقات العامة في حل الأزمات ، بإضافة إلى الجانب التطبيقي الذي قمنا به في أحد المؤسسات الخدمائية وهي مؤسسة البريد لولاية مستغانم تطرقنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة ثم تطبيق أداة

## المقدمة

---

المقابلة على المبحوثين وتحليلها ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج وفي الأخير خاتمة موضوعنا وعرض قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق.

# الإطار المنهجي

## الإطار المنهجي

تمهيد.

1-1: دراسة الاستطلاعية

2-1: الإشكالية.

3-1: تساؤلات الدراسة.

4-1: أسباب اختيار الموضوع.

5-1: أهداف الموضوع.

6-1: أهمية الدراسة.

7-1: نوع الدراسة.

8-1: منهج الدراسة.

9-1: أدوات جمع البيانات.

10-1: عينة البحث.

11-1: تحديد المفاهيم.

12-1: الدراسات السابقة.

13-1: مجالات الدراسة.

### تمهيد:

يعتبر موضوع العلاقات العامة من أهم الموضوعات التي استحوذت إهتماما الكثير من المفكرين والباحثين ، فإن وظيفتها الأساسية تكمن في التعامل مع الأشخاص في أي مؤسسة أو دائرة، و العلاقات العامة تعد مجموعة من الجهود المخطط لها المنتظمة التي تبذلها المؤسسة اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي لكسب التأييد للمؤسسة وتحسين مستوى أدائها ورضا الجمهور عنها والإقبال على التعامل معها ، وتمثل العلاقات العامة نموذجا اداريا متخصصا بتنظيم عملية التواصل بين المؤسسات والشركات من جهة والأفراد من جهة والتشكيلات الاجتماعية الانسانية من جهة أخرى فالعلاقات العامة تمثل علم يبحث في كيفية إقامة علاقات طيبة بين المؤسسات من ناحية الأفراد وال جماهير وتقوم على المساهمة في وضع بعض الحلول أثناء وجود المشكلات بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

### 1-1: الدراسة الاستطلاعية:

في شهر 10 ديسمبر من سنة 2021 كانت بداية لدراسة ميدانية التي دامت حوالي 10 أيام حيث قمنا بزيارة المؤسسة من أجل دراسة دور العلاقات العامة والوضع الداخلي للمؤسسة، تم استقبالنا من طرف عون الاستقبال الذي وجهنا إلى مدير المؤسسة تلقينا منه اهتمام كبير، مما سهل علينا بدراسة ميدانية وتقديم يد العون في كل الأقسام في الأيام الأولى.

قمنا بتعرف على جميع الأقسام ودورها ومصالح المتمثلة في مدير الوحدة هو المسؤول الأول على المديرية حيث يقوم بتوجيه وإعطاء الأوامر، وهو القائم بتطبيق القوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، ثانيا الأمانة العامة وهي التي تشرف على البريد الصادر والوارد للمؤسسة ويقوم بتسجيله في سجل خاص ويعتبر الوسيط بين المدير والمصالح الأخرى ، ثالثا (الأمانة العامة) قسم المالية وهو المكلف بدفع الرواتب والمعاشات وتكون عن طريق خدمة حساب البريدي الجاري (CCP)، أو عن طريق خدمة الحوالات ، وفي الأخير يوجد مصلحة الإدارة الوسائل العامة من مهامها ترتيب الملفات المتعلقة بالجانب الإداري للمؤسسة ، نجد أيضا مصلحة قسم التجاري الذي يسهو على سير الحسن للمكاتب البريدية ومصلحة المنازعات مكلف بحل قضايا المتعلقة بالاختلافات وغيرها من الأمور القانونية، حيث قمنا بمقابلة العديد من الموظفين وبعض المواطنين مما توصلنا إلى بعض النتائج وهي كالآتي :

وجدنا في المؤسسة أن هناك مكانة للعلاقات العامة داخل المؤسسة ، و للمؤسسة موقع خاص عبر تطبيق الفايسبوك مما يؤدي إلى تفاعل المواطنين مع المؤسسة عبر الموقع .

و مؤسسة البريد مثلها مثل المؤسسات الأخرى التي أصبحت معرضة بشكل كبير للمشاكل و

الاضطرابات .

فمن خلال دراستنا الإستطلاعية تمكنا من تحديد و ضبط الإشكال و تحديد المنهج الذي يتوافق مع دراستنا و أدوات البحث التي يجب أن نعتمد عليها في دراستنا .

### 2-1: الإشكالية:

للعلاقات العامة أدوار هامة في المجتمعات بصفة عامة وفي المؤسسات والمنظمات بصفة خاصة ، ففي حالت حدوث أي اضطرابات داخل هذه المؤسسة يكون على العلاقات العامة أن تبدأ في مهمتها في حل الاضطرابات التي عندما تتصاعد تتحول إلى أزمات التي يراها بعض الباحثين .

ان الأزمة حدث يكون له تأثير شديد على المنظمة ووظائفها و جماهيرها الأساسية ، وإذ يتم التعامل مع هذا الحدث بطريقة صحيحة فإنه يهدد قواعد المؤسسة الأساسية ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على شرعيتها وسمعتها وكذلك قد تأخذ بعض الوقت حتى تكتسب صفة الأزمة وهي لحظة تتعرض فيها المؤسسة للخطر، وهذه اللحظة قد تكون نتيجة لبعض المشكلات الصغيرة التي لم تدرك على أن تأثيرات سلبية كمفردها على المنظمة ولكن تراكمها تتحول إلى أزمة تهدد المؤسسة وسمعتها .

فالأزمة تمثل سلسلة متصلة من الأحداث تبدأ بحادثة صغيرة تتطور إلى حدث أكبر ثم تتحول ما يشبه الصراع وتنتهي بالوصول إلى وجه الأزمة ، فالأزمة هي نوع من التدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المؤسسة الكل ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بدائها وكيانها ولعله يكون من الأهمية بمكان توضيح عدة خصائص الأزمة ، وأيضا تعتبر الأزمة موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها للأسباب وبالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدراته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية ، فهي تؤثر ماديا على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام فهي تستلزم التغيير لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة.

وقد اعتبرت على أنها تحدي كبير لموقف على مستوى الأشخاص والمؤسسات ممن يتعرض لها لها القدرة على التكيف مع هذا الطارئ بحيث يتم السيطرة عليه والتعامل معه ، قد تتشابك هذه التحديات وتتعدد في عدة جوانب وعلى أكثر من مستوى بحيث يتطلب التعامل معها مهارة وتخطيطا عاليا مع إدارة حركية ذات طابع تفاعلي وقائي، فإن العلاقات العامة تعد وظيفة من وظائف الإدارة تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام وتعمل على التخطيط والتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياسيتها وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها والأفراد خارجها، قد تساهم العلاقات العامة في حل الأزمات لها دور فعال في حل المشكلات ،حيث أن في سنة 1980 بدأت تظهر بعض المقالات التي عالجت هذا الموضوع والتي بواسطة ممارسين للعلاقات العامة ،أخذت الاهتمام يتزايد حول موضوع إدارة الأزمات بوجه عام.

و مما لا شك فيه أن كل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خدمتية أو خاصة تواجه نوعا من الأزمات و تجعلها تختفي عن الوجود ، و هذا ما أجبر هذه المؤسسات أن تهتم بالعلاقات العامة و تخصص لها قسم خاص بها ، و استخدام استراتيجيات تعتمد عليها في مواجهتها للأزمة و ذلك لدورها

## الإطار المنهجي

الفعال في إبعاد الخطر عن المؤسسة و تحسين صورة المؤسسة ، و تعمل على الدوام بتعزيز الثقة بين الإدارة و العاملين و مضاعفة العمل و الجهود خلال حدوث الأزمات .

فالعلاقات العامة بمختلف أدوارها لها دور فعال في إبراز الصورة المشرفة للمؤسسة ، وذلك لكونها علم يتميز بالإتصال و التنظيم و مواجهة الظروف التي قد تمر بها المؤسسة .

على هذا الأساس سنحاول في دراستنا التطرق إلى دراسة واقع العلاقات العامة في تسيير الأزمات و ذلك بتطبيقها على إحدى المؤسسات الخدمائية كنموذج ، و هي مؤسسة البريد الجزائري بولاية مستغانم و التي تعتبر من بين المؤسسات التي تعتمد على النشاطات و وظائف العلاقات العامة التي يقوم بها المكلف بالإتصال و مختلف مصالح البريد ، و التي تعتمد على هذه النشاطات لإدارة الأزمات و هذا ما يمثل الجانب الميداني للدراسة ، و الذي من خلاله سنصل إلى نتائج الدراسة حول واقع العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمات بمؤسسة البريد .

ولأهمية الموضوع وندرة الدراسات التي تناولته كان لابد من إجراء هذه الدراسة لمعالجة هذا الموضوع و من هنا نطرح الإشكال الآتي:

➤ ما هو واقع العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمات في مؤسسة البريد بولاية مستغانم؟

### 3-1: تساؤلات الدراسة:

وقد تفرعنا إلى عدة تساؤلات فرعية هي:

- فيما تكمن أهمية العلاقات العامة في البريد؟.
- ماهي الأزمات التي ممكن أن تتعرض لها مؤسسة البريد وماهي أسبابها؟.
- كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة داخل مؤسسة البريد؟.

### 4-1: أسباب اختيار الدراسة:

#### 1- الأسباب الموضوعية:

- المكانة التي تلعبها العلاقات العامة كونها تعد من أهم الركائز الأساسية لنجاح وديمومة استقرار المؤسسة.

- قابلية هذا الموضوع للدراسة سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية.

- الدور الذي حققته العلاقات العامة في تسيير الأزمة الذي لا يمكن الاستهانة به.

#### 2- الأسباب الذاتية:

- ارتباط المباشر الذي يربط موضوع بحثنا بتخصص "اتصال وعلاقات عامة".

- رغبتنا وميلنا النفسي لمعرفة دور الحقيقي والواقعي للعلاقات العامة في البريد من أجل تسيير الأزمة وحلها.

- الرغبة في زيادة كفاءتنا في البحث العلمي مما يؤهل للحصول على شهادة ماستر في " علوم إعلام اتصال " .

### **5-1: أهداف الدراسة :**

- معرفة دور العلاقات العامة في تسيير الأزمات في مؤسسة البريد.
- تحديد أهم الوسائل الاتصالية المستخدمة للعلاقات العامة في تسيير الأزمة داخل هذه المؤسسة.
- الإطلاع على نشاطات العلاقات العامة من أجل تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي.
- توثيق الصلة بالمجتمع بإبراز الصورة المشرفة للمؤسسة كمؤسسة تخدم المجتمع وتعمل على صيانة مصالحه.

### **6-1: أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية موضوع البحث حول العلاقات العامة في تسيير الأزمة كونها تعد من أهم الركائز الأساسية ذلك أن العلاقات العامة تسمح للمؤسسة لفهم المحيط الذي تنتمي إليه والتعرف على المواقع وآراء المجتمع حوله لما تقوم بخلق جو من الثقة بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية لأن الهدف الأساسي للمؤسسة هو كسب تأييد وولاء من تتعامل معها.

فموضوع الدراسة هو دور العلاقات العامة في تسيير الأزمة داخل المؤسسة الخدمائية للبريد من المواضيع المهمة بذات الصلة المباشرة بدراسة رأي الجمهور الداخلي لها وبالتالي نحن كطلبة علاقات عامة نبحث عن دور العلاقة في تسيير الأزمة في المؤسسة الجزائرية الخدمائية خاصة فهم الغموض الكبير الذي تكتسيه تطبيقات العلاقات العامة على أرض الواقع.

### **6-1: نوع الدراسة:**

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف للحصول على معلومات وكافية حول العلاقات العامة وإدارة الأزمات، والبحث على المستويين، نظري وذلك بمحاولة مسح كل الادييات المتعلقة بالموضوع وتطبيقي وذلك بوصف مفردات الدراسة بمؤسسة البريد و ثم تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة.

### **7-1: منهج الدراسة:**

عادة ما يتوقف تحديد منهج الدراسة على الهدف الذي تسعى للوصول إليه من طبيعة الدراسة في حد ذاتها لذلك يعرف " المنهج " على أنه مجموعة الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية العقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة ومتبعين في ذلك المنهج المسمى الوصفي فيمكن تعريفه:<sup>1</sup>

1- مورييس أنجريس، ترجمة بوزيد صحراوي، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2 ، الجزائر، دار النشر القصبية، ص:440.

بأنه هو البحث الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة أو تحديد المشكلة أو تبرير الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة أو التعرف على ما يحمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخطط المستقبلية.<sup>1</sup>

باعتقادنا على منهج المسح بالعينة كونه يساعد على وصف دور العلاقات العامة أثناء الأزمة في المؤسسة البريدية بولاية مستغانم، وكذلك الوقوف على أهمية العلاقات العامة في المؤسسة مجال البحث أثناء وقوع أزمات كما يسمح بتحليل وتفسير البيانات عن طريق الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الكمي الذي يساعد على تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات رقمية قابلة للقياس ميدانياً.

### **8-1: أدوات جمع البيانات:**

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة جد حساسة في البحث، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من طرف الباحث، لهذا نجد أن معظم الباحثين يستخدمون أكثر من أداة وهذا هو الشيء الذي اعتمدناه في دراستنا ولهذا فإن طبيعة الأدوات المستخدمة تمثلت في المقابلة، الملاحظة كأداة مساعدة لنا.

أ- **المقابلة:** هي من بين الأدوات المساعدة في جمع البيانات والمعلومات من الميدان المتعلق بموضوع البحث وتبريرها وتصنيفها وتحليلها عملياً لما يساعد الباحث على التوصل إلى النتائج النهائية التي يستعملها في الكشف عن خبايا الموضوع محل الدراسة وهي نوعان المقابلة المقننة والمقابلة غير المقننة<sup>2</sup>.

واعتمدنا في دراستنا على نوع المقابلة شبه المقننة بغية الحصول على أكبر قدر من المعلومات دون ضوابط حيث أجرينا المقابلة مع مدير المؤسسة والموظفين والجمهور الخارجي من شهر فيفري إلى شهر ماي، و تم تقسيم المقابلة إلى محاور .

#### • **أنظر إلى الملحق رقم 01**

ب- **الملاحظة:** اعتمدنا عليها كأداة ثانوية كونها لها دور في الحصول على المعلومات عن المؤسسة و ذلك بالمشاهدة و المراقبة

**تعرف على أنها:** هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة للسلوك أو الظاهرة المعينة ، و تسجيل الملاحظات أولاً بأول ، كذلك الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة ، بغية تحقيق أفضل النتائج.<sup>3</sup>

1- عبد الناصر جندي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص:12.

2- احسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار الطليعة، 1999، ص: 93.

3- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، عمان، دار البازوري للعلمية، 2012، ص:66.

### 9-1: مجتمع الدراسة :

المجتمع الأصلي لهذه الدراسة هم موظفي البريد و الجمهور الخارجي ، و قد بلغ العدد الإجمالي 15 شخص منهم 9 موظفين في البريد و 6 أشخاص في الخارج .

### 10-1 عينة الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا على عينتين ، العينة القصدية و العرضية ؛

### أولاً: العينة القصدية :

يكون الاختيار في هذا النوع من العينات على أساس حر من الباحث وبحسب طبيعة بحثه، و يتم اختيار المفردات فيها وفق الصفات أو السمات أو أمور أخرى<sup>1</sup>.

### ثانياً: العينة العرضية:

هي الطريقة الثانية التي اعتمدنا عليها في دراستنا حيث تعتبر الطريقة التي تتبعها القنوات التلفزيونية للحصول على قراءة لإتجاهات الرأي العام.<sup>2</sup>

واعتمدنا على هاتين العينتين لأنهما متوافقتان مع دراستنا ، فالعينة القصدية تهدف إلى تحقيق أهداف الدراسة أما العرضية فكانت أداة مساعدة لنا في مقابلتنا لأي شخص يصادفنا ، ذلك بهدف بهدف الحصول على المعلومات و البيانات الخاصة بموضوعنا ، قمنا بإجراء مقابلة مع 9 موظفين داخل مؤسسة البريد بولاية مستغانم و مع 6 أشخاص خارج المؤسسة أي مع زبائن البريد.

### 10-1: تحديد المفاهيم:

#### مفهوم الواقع:

لغة: معناه الحاصل في الواقع وهو الحصول والوجود.

اصطلاحاً: يعرف الواقع على أنه فهم أحوال الناس و الوقائع المعاصرة والأحداث الجارية سواء كانت عامة أو خاصة ، لمعرفة حيثياتها و أثرها.<sup>3</sup>

-اجرائي: هو إحالة على التحقق الملموس للأزمات داخل المؤسسة ، و يعتبر واقع الأزمات في المؤسسة .

#### العلاقات العامة:

لغة: من حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين:

الأولى: العلاقات.

1- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال، ط3، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،ص197.

2- الموقع الإلكتروني، الدكتور مولود زايد الطبيب، ثلاثاء 23 مارس 2021، عناصر البحث العلمي، يوم 2022/05/20 على

الساعة: 13:30، <https://ejtema3e.com>

3- علي بن هادية: القاموس الجديد الطلابي، معجم عربي، تونس، الشركة التونسية لتوزيع، 2007، ص 209-210.

### الثانية: العامة.

- فالعلاقات تعني الصلات و الروابط و خيوط الإتصال بين الإدارة و العامة
  - أما العامة يقصد بها عامة الناس ، الشعب ، جماهير متعاملة مع الإدارة و المؤسسة .<sup>1</sup>
- اصطلاحاً:** فالعلاقات العامة هي مجموعة من الجهود التي تبذلها المنظمة من المنظمات و هذا بهدف ضمان الثقة و التفاهم ، و التبادل بين هذه المنظمات و الجمهور الذي تتعامل معه بمختلف أنساقه .<sup>2</sup>
- **الاجرائي:**

العلاقات العامة هي وظيفة إدارية و عملية مستمرة كهيئة استشارية في إتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، يمارسها مختصون في هذا المجال باستعمال وسائل الاتصال المختلفة بهدف تحقيق الاتصال داخل المؤسسات و خارجها بطريقة منظمة و سليمة و ترجع بالفائدة المشتركة على المؤسسة و جمهورها.

### الأزمة:

- لغة:** ترجع أصول كلمة أزمة إلى كلمة لاتينية وتعني الشدة والضيق.<sup>3</sup>
- اصطلاحاً:** هي موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية تتلاحق فيه الأحداث. و تتشابك الأسباب بالنتائج.<sup>4</sup>
- الاجرائي:** هي كل ما يمكن توقعه في المؤسسة ، أي أن الأزمة تأتي في أي وقت بشكل مفاجئ تتعرض لها المؤسسة ، بحيث تجعلها في حالة من الاضطراب و صعوبة في إتخاذ القرار .

### إدارة الازمات:

- لغة:** هي علم وفن وأسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة.
- اصطلاحاً:**
- هي المحافظة على الأصول و ممتلكات المنظمة و على قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد و العاملين ضد المخاطر المختلفة و العمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تحقيق أثرها على المنظمة في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل، و هذا ينطبق أيضا على الدولة و إدارتها.<sup>5</sup>

### - **الاجرائي:**

هي عملية إدارية تقوم بها المؤسسة بتحديد بعض الإجراءات للأزمة للتقليل من الخسائر و تحسين صورة المؤسسة .

1- عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، ط1، عمان، دار العالمية الدولية لنشر و التوزيع، 2000، ص203  
2- سليمان فخري، العلاقات العامة، العراق، دار الكتاب و الطباعة للنشر، جامعة الموصل، 1981، ص34.  
3- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، القاهرة، دار الفجر، 2004، ص221.  
4- راسم محمد الجمال، إدارة العلاقات العامة – المدخل الإستراتيجي، ط1، القاهرة، دار العربية اللبنانية، 2005، ص334.  
5- المرجع نفسه، ص: 335.

### 11-1: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة المنطلق الرئيسي الذي يعتمد عليه الباحث في إنجاز بحثه، فهناك عدة دراسات تناولت موضوع دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات منها:

#### الدراسة الأولى: العلاقات وإدارة الأزمات.

من إعداد الطالب مراد كموش وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم إعلام والإتصال قدمها الباحث عام 2008 - بجامعة الجزائر - حيث يدور موضوع الدراسة حول دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمات المؤسسة الجزائرية وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في شركة الخطوط الجوية ونظرا لأهمية الموضوع ودوره في تطوير المؤسسة خصوصا أن هذه المؤسسة ليست عن الأخطار والحوادث فالعلاقات العامة لها دور في تحسين سمعتها ومعالجة أزماتها والحد من حدوثها. فقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة تساؤلات حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: ما هو دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟.

#### التساؤلات الفرعية:

ما هي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في إدارة الأزمة؟

ما هو التطور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية؟

إلى أي مدى يتطابق التطور المحلي للعلاقات العامة في إدارة الأزمة مع النماذج النمطية السائدة؟

#### المنهج وأدوات جمع البيانات:

يعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية التي تستهدف الحصول على المعلومات دقيقة وكافية حول العلاقات العامة والأزمات. كما استخدم أيضا المنهج المسحي في هذه الدراسة كما أنه استعان بالأدوات العلمية في جميع المعلومات المتمثلة في: المقابلة والاستمارة.

#### عينة الدراسة:

العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة في العينة القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس لكل من المديرية العامة للمؤسسة ومختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالعاصمة وقد قام الباحث في اختبار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال والعلاقات العامة والبالغ عدد 46 مفردة.

#### أبرز النتائج:

احتلال العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي.

ان نماذج الاتصال المؤسساتي في النماذج الأكثر ممارسة في المؤسسة.

ان العلاقات العامة ضرورية بالمؤسسة أثناء الأزمة.

ان المؤسسة تعتمد بشكل مهم على اطاراتها أثناء ممارسة الاتصال عند وقوع الأزمة.

## الإطار المنهجي

**الإستفادة من الدراسة :** تمثلت هذه الدراسة في إدارة الأزمات التي هي نفس دراستنا ، و كما أنها إعتمدت على نفس المنهج الذي اتبعناه في دراستنا ، ألا وهو المنهج المسحي الوصفي .

### **الدراسة الثانية: الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.**

من إعداد الطالب توفيق عمري، وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم إعلام والاتصال قدمها الباحث سنة 2011، بجامعة الجزائر.

موضوع هذه الدراسة هو الكشف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية، قسنطينة كنموذج ومحاولة التحري في الوضع بالجزائر من خلال مراجعة تطبيق العلاقات العامة في إدارة الأزمات ثم الحكم على مدى تطبيق تصور أهمية العلاقات العامة ودورها في تسيير إدارة الأزمة لدى مديرية الأرصاد الجوية وقد خلصت هذه الدراسة إلى التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي أوجه الاختلاف والتشابه في تسيير العلاقات العامة؟

ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة؟

كيف يمكن توظيف العلاقات العامة اجرائيا في إدارة الأزمة؟

ما هي الرؤية السائدة لدى المؤسسات الجزائرية حول العلاقات العامة؟

### **منهج وأدوات جمع البيانات:**

يعد هذا البحث من الدراسات الوصفية، استخدم المنهج المسحي وقد قام الباحث بالاستعانة بالأدوات العلمية التالية: المقابلة، الاستمارة، إضافة إلى الوثائق والسجلات والتقارير الرسمية للمؤسسة.

### **عينة الدراسة:**

العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة في العينة القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع المدروس بكل من مديرية الأرصاد الجوية، ومختلف فروعها المنتشرة بقسنطينة، وقد قام الباحث في اختيار المفردات المستخدمة في قطاعات الاتصال، والبالغ عددها 48 مفردة.

### **نتائج الدراسة:**

العلاقات العامة ضرورية أثناء الأزمة.

إن المؤسسة تعتمد بشكل مهم على إطاراتها الممارسة للعلاقات العامة والاتصال أثناء الأزمة.

### **الاستفادة من الدراسة:**

لقد استخدمنا من هذه الدراسة طريقة استخدامها للمنهج وكونها أيضا عالجت المتغيرين الدراسة التي نحن بصدد تحضيرها حيث أفادنا أسلوب الباحث في كيفية تناوله لهذان المتغيرين (العلاقات العامة وإدارة الأزمات) وتوضيح دورها في المؤسسة.

### الدراسة الثالثة: بعنوان "العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، دراسة حالة لوزارة السياحة".

من إعداد الطالب كرمية إبراهيم، وهي مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال قدمتها الباحثة عام 2005 بجامعة الجزائر.

يدور هذا الموضوع أو الدراسة حول المؤسسات السياحية بالجزائر وأجهزتها، ومكانة وجود العلاقات العامة بها نظرا للتطور الكبير الذي يستهدف هذا القطاع. حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في: ما مكانة العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية، وما مدى مساهمتها في صناعة الثقة مع

جماهيرها؟

#### **التساؤلات الفرعية:**

ما موقع العلاقات العامة في المؤسسات السياحية؟

ما هي مهام ووظائف العلاقات العامة في المؤسسة السياحية؟

#### **منهج الدراسة وأدوات البحث:**

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة ومنهج المسح أما عن أدوات البحث تمثلت في:

الاستمارة - المقابلة - الملاحظة.

#### **عينة الدراسة:**

إختار الباحث العينة القصدية والمتمثلة في 30 فردا من القائمين بالعلاقات العامة بوزارة السياحة وكذلك

إختار الباحث 100 من الجمهور الداخلي لوزارة السياحة.

#### **نتائج الدراسة: تمثلت في:**

موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لوزارة السياحة.

محدودية عدد موظفي إدارة العلاقات العامة بوزارة السياحة.

عدم كفاية عدد الموظفين للقيام بالمهام المستندة للعلاقات العامة.

#### **الاستفادة من الدراسة:**

لقد استفدنا من هذه الدراسة كونها عالجت متغير واحد من متغيرات الدراسة التي نحن بصدد تحضيرها

حيث أفادنا أسلوب الباحث في كيفية تناوله لهذا المتغير (العلاقات العامة) وكذا توضيح دورة في

المؤسسة، كما استفدنا من المراجع التي استند إليها في جمعه للمعلومات.

### الدراسة الرابعة: واقع العلاقات العامة في المؤسسات وهيئات قطاع الشبيبة دراسة ميدانية بمديرية

#### الشباب والرياضة ومراكز الإعلام وتنشيط الشباب ودور الشباب.

من إعداد الطالب حسين حماش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005،

2004.

## الإطار المنهجي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع العلاقات العامة في قطاع الشبيبة من خلال التساؤل التالي:  
هل يمكن القول أن ميدان العلاقات العامة مطبق تطبيقاً فعلياً في المؤسسات والهيئات الشبانية؟.

### عينة البحث:

كان مرتكز على 4 إطارات من كل مؤسسة أو هيئة التي عددها خمسة موجودة في 10 ولايات من الوطن العربي.

### أبرز النتائج:

إن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً من خلال الأنشطة التنظيمية الإدارية لمؤسسات وهيئات الشبانية.

إن مجال النشاط الإتصالي لمؤسسات وهيئات الشباب تحمل في طياتها مضامين ميدان العلاقات العامة.  
إن ميدان العلاقات العامة غير مطبق تطبيقاً فعلياً في مجال التخطيط للمؤسسات والهيئات التابعة لقطاع الشبانية.

### الاستفادة من الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في طرح بعض الأسئلة في المقابلة وكشفت لنا بعض الحقائق المتعلقة بممارسة العلاقات العامة في المؤسسات والهيئات مصلحة خاصة للإعلام والاتصال بالمؤسسة تقوم نفس وظائف علاقات عامة والتي لها دور في التعامل مع الأزمات بالمؤسسة وسنتطرق بالتفصيل لتعريف ونشأة المؤسسة بالإضافة إلى تعريف وتقديم دور كل مهامها.

### 12-1: مجالات الدراسة:

يعتبر مجال الدراسة بمثابة خطوة أساسية لأي بحث علمي يتعين علينا تحديد مجال دراستنا البشرية المكاني وكذا الزماني.

#### أ- المجال الزماني:

تمت هذه الدراسة حول واقع العلاقات العامة في تسيير الأزمات وكانت عبر مراحل توزعت كالآتي:  
أولاً النزول إلى الميدان وإجراء زيارات استطلاعية لأخذ صورة عامة عن بريد الجزائر وكذا تحديد العينة التي ستجري عليها البحث وكان في نهاية شهر فيفري إلى غاية 6 مارس.  
بعد اعتمادنا على المقابلة وتحديد عينة البحث قمنا باستخدام دليل المقابلة وذلك بإجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة ومع جمهورها الخارجي وكانت هذه المقابلات في شهر ماي، وحاولنا الوصول إلى مدى إسهام العلاقات العامة في تعاملها مع الأزمات، وبعد تجاوز مرحلة المقابلة قمنا بتحليلها وكان ذلك في أواخر شهر ماي.

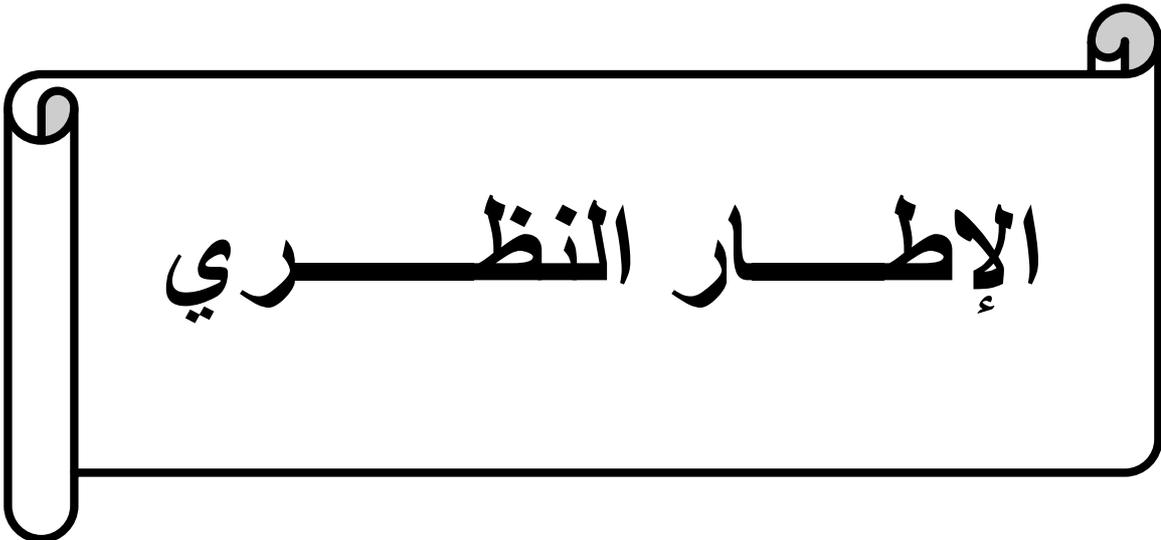
#### \* أنظر إلى الملحق 01 .

#### ب- المجال المكاني:

## الإطار المنهجي

---

تم تطبيق هذه الدراسة حول واقع العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية لبريد الجزائر بمستغانم كنموذج واخترنا هذه المؤسسة باعتبارها تربة خصبة لحدوث الأزمات من بينها أزمة السيولة التي تحدث كل مرة وعدة أزمات تعرضت لها، كما اتجهنا لهذه المؤسسة لكونها بالقرب منا. وكانت كالاتي مركز بريد سيدي لخضر، وسيدي علي و ماسرى، ومن خلال لدراستنا الاستطلاعية التي جمعناها عن هذه المؤسسة وجدنا انها مناسبة لإجراء دراستنا الميدانية ومن بين هاته المعطيات أنهم في صدد تجسيد مصلحة خاصة بالإعلام والاتصال في المؤسسة ولها دور فعال في التعامل مع الأزمات في المؤسسة وكانت كالتالي في بريد سيدي علي و بريد سيدي لخضر و ماسرى.



الإطار النظري

## الإطار النظري

---

### الإطار النظري:

#### الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة.

تمهيد.

1-2 المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة.

2-2 المبحث الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة.

3-2 المبحث الثالث: أخلاقيات العمل في العلاقات العامة.

خلاصة.

#### الفصل الثاني: الأزمة وإدارة الأزمات.

تمهيد.

4-2 المبحث الأول: مداخل رئيسية حول الأزمة وإدارة الأزمات.

5-2 المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمة.

6-2 المبحث الثالث: أساليب وخطوات إدارة الأزمات.

خلاصة.

#### الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

تمهيد.

7-2 المبحث الأول: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

8-2 المبحث الثاني: شروط إدارة الأزمة وتنظيم العلاقات العامة.

9-2 المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في حل الأزمات.

خلاصة.

الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة.

تمهيد.

المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة.

المبحث الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة.

المبحث الثالث: أخلاقيات العمل في العلاقات العامة.

خلاصة.

## تمهيد:

إن العلاقات العامة لا تقتصر على أنها فلسفة إدارية أو عملية إدارية بل هي وسيلة للإتصال بتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وإنجازات المؤسسة، وتعمل على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين الجماهير وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات على التغلب على العقبات التي تواجهها، ومن هنا تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة ويجب على الإدارة أن تستخدمه في كل ما تقوله وتفعله، حيث تحدثنا في الفصل الأول عن نشأة وتطور العلاقات العامة والعلمية وتشير هذه الاستراتيجيات على أن العلاقات العامة هي علم وفن وتعامل مع المواقف المختلفة وكذلك تطرقنا إلى أخلاقيات العمل في العلاقات العامة.

## 1-2 المبحث الأول: نشأة وتطور العلاقات العامة.

• يبدو أن مصطلح العلاقات العامة بمعناه قد استخدم لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، وقد كان " دورمان " من مدرسة " بيل " للقانون أول من استخدم الاصطلاح في خطاب ألقاه سنة 1882 بعنوان العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية ثم ظهر الاصطلاح سنة 1906 وكذلك سنة 1913 في الأحاديث التي ألقاها مدير وشركات السكك الحديدية في بلنمور و أوهايم حول السكك الحديدية ومشكلات العلاقات العامة.<sup>1</sup>

• وقد أصبح الاصطلاح شائعاً ومألوفاً في العشرينيات من القرن الماضي عندما ابتدع " بيرنز " عبارة مستشار العلاقات العامة رغم ما قبل به من سخرية على أنه اصطلاح راسخا في لغة إدارة الأعمال الأمريكية وقد لاحظت مجلة " فوشن " في عددها الصادر في مارس 1939 أنه يمكن أن تسجل في تاريخ الساعة على أنها الفترة التي أصبح فيها مفهوم العلاقات العامة فجأة ثابتاً في قلوب جيل بأكمله من الأعمال بنفس الطريقة التي يشعر المراهق بالحب الأول في غموض وقوة والحقيقة أنه كان من النادر سنة 1938 يعقد مؤتمر دون أن يقدم فيه حديث عن العلاقات العامة.<sup>2</sup>

• بعد الحرب الأهلية وكسبت نقوداً نتيجة للهجرات التي سنت على المشروعات التجارية الكبرى في نهاية القرن وقد ظهرت كمهنة جديدة في العشرينيات عندما بدأت في استخدام أساليب العلوم الاجتماعية ثم بلغت نضجها في الثلاثينيات في القرن الماضي عندما اقنعت الازمة الاقتصادية رجال الإدارة بضرورتها ومدى أهميتها.

• وقد مرت العلاقات العامة بثلاث تصورات تاريخية شحنت اهتمام المشروعات التجارية والصناعية في أمريكا بالعلاقات العامة وهذه التطورات هي رد فعل الذي أحدثتها عدد من أقطاب الصناعة الذين سيطر وعلى تلك الفترة في توسعها الصناعي المندفِع بعد الحرب الأهلية بينما كانوا يقطعون أشجار الغابات ويستخرجون النفط والمعادن من الأرض وكانوا يتحكمون في العمال ويعاملونهم معاملة سيئة ويتلاعبون في المؤسسات.<sup>3</sup>

• فبرغم أن العلاقات العامة الحديثة والهادفة بين مصلحة المؤسسة و جماهيرها المؤثرة فيها لم تظهر إلا في القرن العشرين إلا أن الباحث في جذور التاريخ يجد بوضوح تام ان العلاقات العامة عرفت منذ قديم الزمن ففي العصور الأولى لحياة الإنسان احتاجت القبائل البدائية الاعلام من أجل رعاية مصالحها والحفاظ على بقائها.<sup>4</sup>

1- محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات، بيروت، دار المنهل، ط 1، سنة 2012، ص: 15.

2- نفس المرجع، ص: 16.

3- نفس المرجع، ص: 17.

4- جودة، محفوظ أحمد، إدارة العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص: 18.

- كما أوضحت الآثار أيضا أن الاثوريين هم أول من عرفوا النشرات المصورة أما القدماء المصريين قد اهتموا بالسيطرة على أفكار الجمهور وتحديد مشاعرهم واستخدموا في ذلك شتى الأساليب وتطور الرومان أساليب التأثير في الرأي العام على أيدي خطباء مشهورين في التاريخ مثل "شينرومارك أنطونيو" وفي العصور الوسطى غطت أوروبا في سبات عميق من التخلف والجهل عرف الاسلام المبادئ العامة للإدارة والعلاقات العامة وقد اسهم ظهور الاسلام مساهمة كبيرة.<sup>1</sup>
- في تطوير العلاقات العامة فقد طبعت مبدأ احترام الفرد وتفكيره حيث أتبع أسلوب الحجة والاقناع وقد اعترف الاسلام بأهمية الرأي العام مما يعتبر اليوم من أهم مبادئ العلاقات العامة الحديثة وتمثل ذلك بمبدأ الشورى في الحكم حيث كان مجلس الشورى يمثل رأي الجماهير، كما اهتم المسلمون بالتعرف على آراء الرعية وحث الاسلام على العدالة والمساواة بالتمسك بمبادئ الأخلاق.<sup>2</sup>
- إن العلاقات العامة شهدت تطورا فعلا من الحضارة البابلية مرورا بالحضارات الفرعونية والايغريقية والرومانية وصولا إلى العصور الوسطى، ثم مجيء الاسلام وتنوعه في نشر المعلومات وقوفا عند العصور الحديثة أين تعقدت العلاقات بين الناس خاصة بعد الثورة الصناعية وأوضاعها الجديدة.<sup>3</sup>
- أما في العصر الحديث فيمكن القول بأنها بدأت ونشأت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين على يد رائدها (IuyLee) الذي بدأ حياته بالعمل مراسلا صحفيا عام 1903 وساهم في وضع مبادئ العلاقات العامة وربطها بالنزعة الإنسانية حيث كان يفسر خدمات المنشأة إلى جماهيرها المختلفة المجتمعية وأخذ رغبات الرأي العام واتجاهاته.<sup>4</sup>

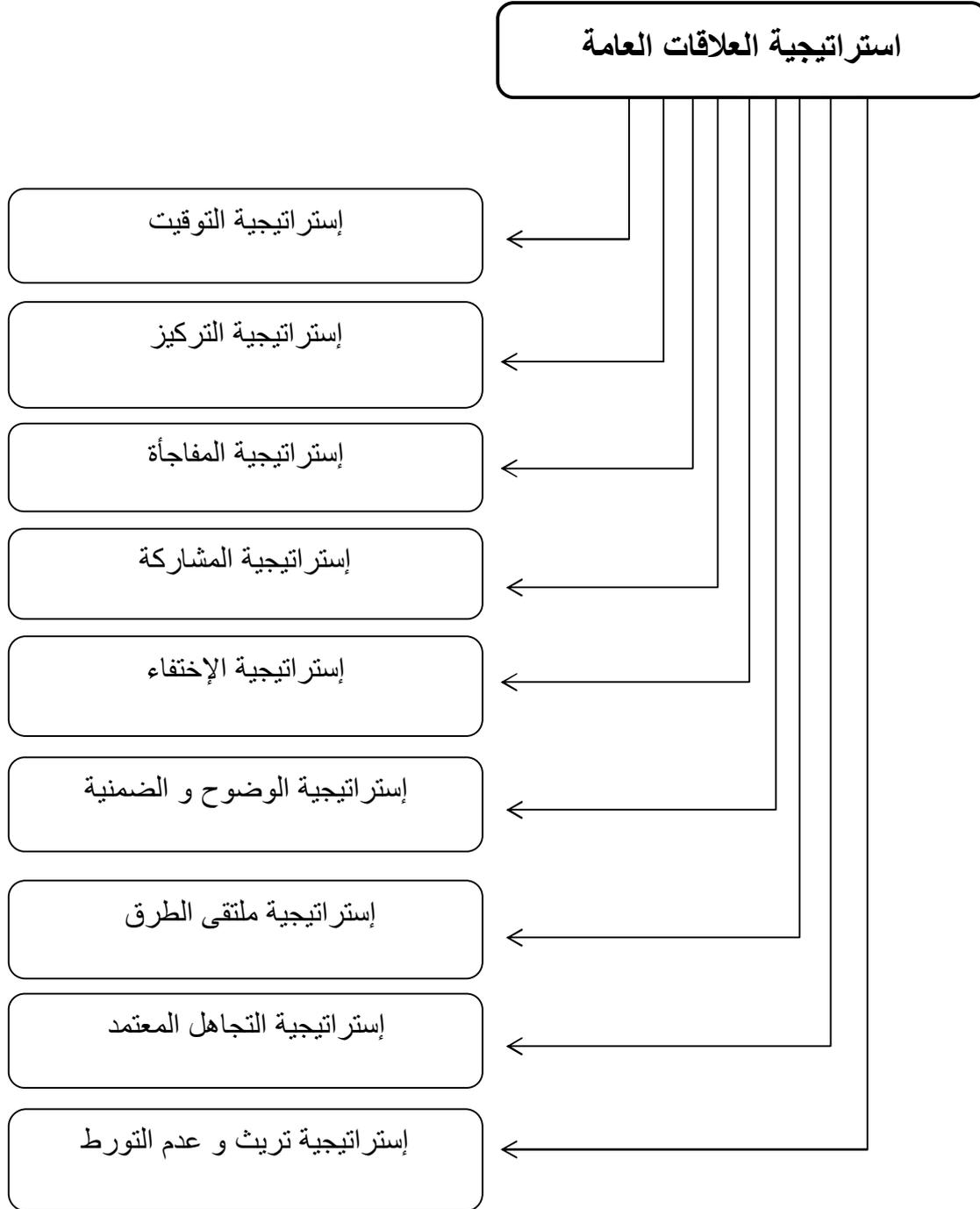
1- الموسوي، محمد جاسم فليحي، " بحث بعنوان العلاقات العامة في المكتبات" المجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، 2019، ص: 77.

2- نفس المرجع، ص: 78.

3- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط 1 القاهرة، دار النشر والتوزيع، 2007، ص: 19.

4- جودة محفوظ أحمد، إدارة العلاقات العامة، مرجع سابق، ص: 19.

2-2 المبحث الثاني: استراتيجيات العلاقات العامة.



(1)

الشكل رقم 01

1- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط 1، القاهرة، دار النشر والتوزيع، 2009، ص: 31.

• تعمل العلاقات العامة من عدة استراتيجيات علمية وعملية، وتشير هذه الاستراتيجيات إلى أن العلاقات العامة هي علم وفن التعامل مع المواقف المختلفة، تبدأ بالتعرف على إشكالية هذا الموقف ثم تحديد استراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه الإشكالية وتسيير الاستراتيجية هنا إلى أسلوب عمل ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجية التوقيت: وتعني ضرورة اختيار مسؤول العلاقات العامة للتوقيت المناسب لتنفيذ نشاط معين. وينبغي أن يكون هذا التوقيت مناسباً للجمهور المستهدف من الخطة. كما ينبغي أن يكون مناسباً لطبيعة موضوع الخطة.<sup>1</sup>

2. استراتيجية التركيز: وتشير استراتيجية التركيز إلى تركيز الخطة على:

ما هي الأهداف التي سيتم التركيز عليها في كل خطة من الخطط الفرعية؟.

الجمهور العام أو الجمهور النوعي.

الوسائل الاتصالية الجماهيرية، والوسائل المباشرة.

الأوتار الاتصالية المستخدمة في الرسائل أي أن ماهي الأوتار التي سيتم التركيز عليها دون الأخرى.<sup>2</sup>

3. استراتيجية المفاجأة: وتشير إلى ضرورة عدم ثبات إدارة العلاقات العامة على وتيرة واحدة في إنجاز النشاطات، بل يجب أن تفاجئ الجمهور بين الحين والآخر بشكل غير مألوف من النشاطات حتى تضمن عدم ملل الجمهور المستهدف من التعرض للنشاطات، والمشاركة فيها بشكل إيجابي فعال.

4. استراتيجية المشاركة: وتعني ضرورة عمل إدارة العلاقات العامة بالاشتراك مع الإدارات الأخرى الموجودة في المؤسسة، وذلك ضماناً لثراء النشاطات وتكاملها. كما تتضمن هذه الاستراتيجية أهمية العمل مع الجمهور الخارجي إلى جانب الجمهور الداخلي في المؤسسة.<sup>3</sup>

5. استراتيجية الاختفاء: وتشير إلى جوهر أهداف إدارة العلاقات العامة وهو العمل من أجل المؤسسة من أجل تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، ومن ثم فالعلاقات العامة أشبه بالجندى المجهول أو بمخرج العرض المسرحي الذي يعمل على نجاح العرض كاملاً دون أن يظهر في الصورة ولا يجب إذن أن تتبع إدارات العلاقات العامة بعض نشاطاتها بعبارة " مع تحيات إدارة العلاقات العامة ".

6. استراتيجية الوضوح والضمنية (التلميح والتصريح): تشير إلى مراعاة المستوى العلمي للجمهور المستهدف عند صياغة الرسالة الاتصالية، فإذا كان هذا الجمهور علماً وقادراً على أعمال العقل والتفكير

1- محمد عبده حافظ، نفس المرجع، ص: 23.

2- نفس المرجع، ص: 35.

3- نفس المرجع، ص: 35.

المنظم في محتوى الرسائل الاتصالية يجب التلميح إلى الأفكار الرئيسية في الرسائل وترك مساحة كافية كهذا الجمهور لإعمال العقل واستنتاج هذه الأفكار الرئيسية وان كان الجمهور أميا فيجب التصريح بالأفكار وتوضيحها بجلاء أمام الجمهور تفاديا لانتشار الشائعات بين أفراد هذا الجمهور.<sup>1</sup>

7. استراتيجية ملتقى الطرق: هناك عدة معاني لاستراتيجية ملتقى الطرق حيث تشير إلى:

أماكن تنفيذ النشاطات يجب أن تكون في مكان يعتبر ملتقى طرق بحيث يستطيع أكبر عدد من الجمهور الوصول إليه بسهولة، وبحيث يكون واضحا ومرئيا للمارة.

المتحدثين في النشاطات (مثل: الندوات ومناقشات الموائد المستديرة) يجب أن يأتي كل منهم من طريق أو تخصص واضح، يتكامل فيه مع غيره من المتحدثين بحيث يتحقق الثراء الفكري لموضوعات وحوارات الندوة.

ملتقى الطرق يمكن أيضا تحقيقه في ميزانيات النشاطات حيث لا يجب أن يقف مسؤول العلاقات العامة مكتوف الأيدي متعللا بعدم وجود الميزانية، بل يجب عليه السعي لدى المؤسسات الموجودة بالمجتمع للمشاركة معه في تنفيذ النشاطات وتبرز هذه الطريقة بصفة خاصة في المؤتمرات.<sup>2</sup>

8. استراتيجية التجاهل المعتمد: ترتبط هذه الاستراتيجية بالاستراتيجية التريث وعدم التورط. ويتم إتباع هذه الاستراتيجية في حالة تعرض المؤسسة لهجوم قبل الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي وفي هذه الاستراتيجية تتجاهل المؤسسة مصدر الهجوم وموضوعه تماما لوحد من الأسباب التالية: إما لأن مصدر الهجوم شخصية غير موثوق بها أو لأن موضوع الهجوم ضعيف وغير ذي مغزى. وكذلك لأن نطاق الهجوم ضيق ولم يعرف به إلا عدد محدود جدا من أفراد الجمهور.

9. استراتيجية التريث وعدم التورط: تختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها في أن المؤسسة تلتزم بالرد على مصدر الهجوم ولكن تفرض هذه الاستراتيجية على المؤسسة التريث وعدم التورط في الرد السريع. وهناك بين من شعر يقول:

أقوم اذا كان الإقدام حكمة وأحجم اذا كان الإقدام نقمة

ومن ثم تتبع المؤسسة بعض الخطوات العلمية في الرد على مصدر الهجوم وهي:

- دراسة مصدر الهجوم.
- المعرفة الدقيقة للنقاط التي يركز عليها هذا المصدر في هجومه.

1- محمد عبده حافظ، المرجع السابق، ص: 33.

2- نفس المرجع، ص: 34.

- دراسة نقدية للذات لكي تتعرف المؤسسة على صورتها الحقيقية وما إذا كان الهجوم حقيقي وموضوعي أم لا<sup>1</sup>.

### 3-2 المبحث الثالث: أخلاقيات العمل في العلاقات العامة.

توجه الانتقادات العلاقات العامة حول نشاطها بأنه كثيرا ما يتسبب تشويه القضايا العامة التي تحتاج إلى إيضاح وتجديد، كما يوجه الانتقاد إلى أن بعض القائمين بهذه النشاطات لا يتصفون بالأمانة والنزاهة وقد أثارت هذه الأساليب موجة من النقد العام للعلاقات العامة فاتهم بعض العاملين في العلاقات العامة بأنهم دعاة متخصصين في التأثير الخفي وأنهم يحاولون إقناع الرأي العام بتأييد سلع ومنتجات وخدمات لا تستحق هذا التأييد، بالطبع بذل خبراء العلاقات العامة جهود للرد على هذه الانتقادات باعتبار أن العلاقات العامة من الناحية الأخلاقية عمل محايد يمكن أن يستخدم لأغراض خيرة أو شريرة. كما يوجد في المهن الأخرى الغشاشون والمزورون، كذلك يوجد في مهنة العلاقات العامة الصادقون المخلصون لعملهم، ولتخليص العلاقات العامة من مثل هؤلاء الغشاشين حاول باستمرار الخبراء والمختصين وضع مبادئ وأسس مهنية شريفة ونظيفة، فمثلا<sup>2</sup> " جمعية العلاقات العامة الأمريكية " وضعت مبادئ وأسس للمهنة وهي:

- أن نراعى في أعمالنا الدقة والصدق والذوق السليم.

- أن نحفظ بأسرار عملائنا السابقين والحاليين.

- ألا نقبل أي عمل منافس مباشر أو غير مباشر لعميل مالي إلا إذا وافق الطرفان.

- أن نتعاون مع زملائنا في المهنة على إحباط كل ما يسيء إليها.<sup>3</sup>

ومن هنا نتطرق إلى الخصائص التي يجب توفرها في العلاقات العامة:

#### • الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة:

1- **النشاط:** العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل ما يتطلب أن يتصف

من يعمل في العلاقات العامة بالقدرة على الحرك السريع ودون ملل، بذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

2- **حسن المظهر والمنطق والجادبية:** من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام

وتناسق القوام وحسن الهندام وأن يتميز بالشخصية القوية.

3- **الشخصية المستقرة والملتزمة:** لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة الهادئة

لتحقيق التفاهم مع الأفراد وخلق انطباع طيب عن المؤسسة لدى الجمهور التي تمثل العلاقات العامة.<sup>4</sup>

1- محمد عبده الحافظ ، المرجع السابق ، ص: 35.

2- هاشم حمدي رضی، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط 2، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 25.

3- عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة رؤية المعاصرة ، ط 1 ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2011 ، ص: 224.

4- المرجع نفسه ، ص: 226 ، 227.

- 4- الشجاعة: لابد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية متصف بالشجاعة ليتمكن من عرض آراءه واقتراحاته.
- 5- الإقناع: أن يكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس واقناعهم بلباقة.
- 6- الذكاء: لابد أن يكون رجل العلاقات العامة يتميز بالذكاء، نافذ الشخصية ويكون مقبل على الغير محبا للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم.
- 7- التكيف: أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلا على الغير محبا للاندماج معهم.
- 8- الاستقامة الصدق: أن يكون قادرا على عرض الحقائق عرض سليما على الجمهور لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته.
- 9- الموضوعية: هي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وتجنب التميز العنصري.
- 10- الخيار الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة.<sup>1</sup>

1- عبد الرزاق محمد الديلمي ، المرجع السابق ،ص228

## خلاصة:

- نستنتج من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول أن العلاقات ظهرت منذ القدم وتطورت عبر مراحل متباينة ، لتصل إلى مفهومها الحديث وهي لا تقوم بمجرد بناء علاقات سليمة بين الجمهور والمنظمات فقط وإنما تدعم هذه العلاقات واستمرارها وهي تهتم بالجمهور بصفة عامة وليس بفئة معينة منه .  
للعلاقات العامة عدة استراتيجيات علمية ومعملية تشير إلى أن العلاقات هي علم وفن تعامل مع الموقف المختلفة ومن الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة ، فهي متعددة المجالات وكلها ضرورية من أجل تحقيق التفاهم والاندماج.

الفصل الثاني: الأزمة وإدارة الأزمات.

تمهيد.

المبحث الأول: مداخل رئيسية حول الأزمة وإدارة الأزمات.

المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

المبحث الثالث: أساليب وخطوات إدارة الأزمات.

خلاصة.

**تمهيد:**

الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الإدارية أو البيئية قديمة قدم التاريخ، وهي جزء من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع. وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت أهمية هذه الأزمات وخطورتها في العلم الحالي الذي يطلق عليه البعض أحياناً " عصر الأزمات " ، ولقد أصبح مصطلح الأزمة crisis من المصطلحات الشائعة في لغتنا اليومية، مثل الأزمة الاقتصادية وأزمة التعليم إلى غير ذلك. وحين أضحي كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، فقد تعاضم الاهتمام بإدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، لأن الاعتماد العشوائي في التعامل مع الأزمات وغياب التخطيط المسبق والارتجال في اتخاذ القرارات ينتج عنها انعكاسات طويلة الأمد تزيد من أضرارها بصفة مباشرة وغير مباشرة.

وعليه فسنتناول في هذا الفصل المداخل الرئيسية لمفهوم الأزمة وخصائصها ومفهوم إدارة الأزمة أما المبحث الثاني سنتطرق إلى مراحل إدارة الأزمات وفي المبحث الثالث أساليب وخطوات إدارة الأزمة.

## 2-4 المبحث الأول: مداخل رئيسية حول الأزمة.

### • الأزمة المفهوم والخصائص:

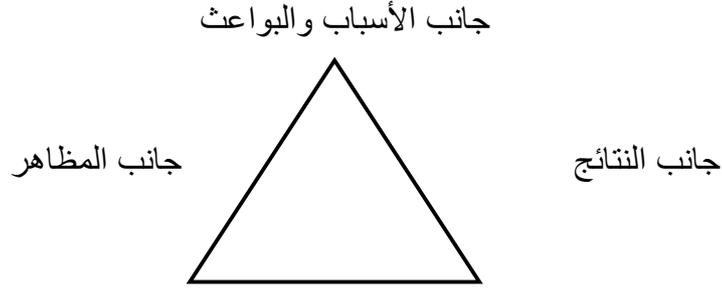
- ترجع كلمة " أزمة " (crisis) إلى الكلمة اللاتينية (krinei) ومعناها " أوان إتخاذ القرار "، وأي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ أو منظمة معينة.<sup>1</sup>
- ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية فهي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعليا على نظام المنظمة ككل ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها ولعله يكون من الأهمية بمكان توضيح عدة خصائص الأزمة، بعضها مستمد من التعريفات السابقة.
- وأيضا تعتبر الأزمة عن موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة) ، مشروع تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها وتعرف الأزمة أيضا على أنها:
- خلل يؤثر ماديا على النظام كله، كما يهدد الإقتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.
- إنما حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع، يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.<sup>2</sup>
- ولما كانت الأزمة درجة من درجات الصراع أو مرحلة منه فإنها تعري كذلك على الحصر ولذا فإننا نورد بعض الخصائص التي ترتبط بالأزمة:
- الأزمة ظرف إنتقالي يتسم بعدم التوازن.
- تعتبر حالة من التوتر ونقطة تحول تتطلب قرار تنتج عنها مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية.
- التعقيد والتشابك والتدخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقود المعالج المؤيد والمعرضة لها.
- نقص المعلومات وعدم الوضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الإتجاهات يسلك.
- سيادة حالة من خوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يتضمنها إطار الأزمة.
- غالبا ما يصاحبها أمراض سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر اللامبالاة وحالات عدم الإنتباه.<sup>3</sup>

1- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة ونشر والتوزيع، 1999، ص: 54.

2- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 72.

3- المرجع نفسه، ص: 153، 154.

- ولهذا المفهوم الواقعي للأزمة جوانب أساسية يستند إليها في الشكل الآتي:



الشكل 02 : الجوانب الأساسية لمفهوم الأزمة. (1)

### - مفهوم إدارة الأزمات:

- هي المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات. كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على التمكن من تجنبها بالكامل، وهذا ينطبق أيضا على الدولة وإدارتها.<sup>2</sup>

إذ تتعدد مفاهيم ووجهات نظر من شخص إلى آخر نجد تعريف:

#### (أ) الباحث البريطاني "وليامز":

- إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.<sup>3</sup>

#### (ب) يعرفها «Littlejohn 1988»:

بأنها مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع كثير من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات وهي تطبق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقا للكفاءة الاقتصادية.<sup>4</sup>

1- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 83.

2- المرجع نفسه، ص: 151.

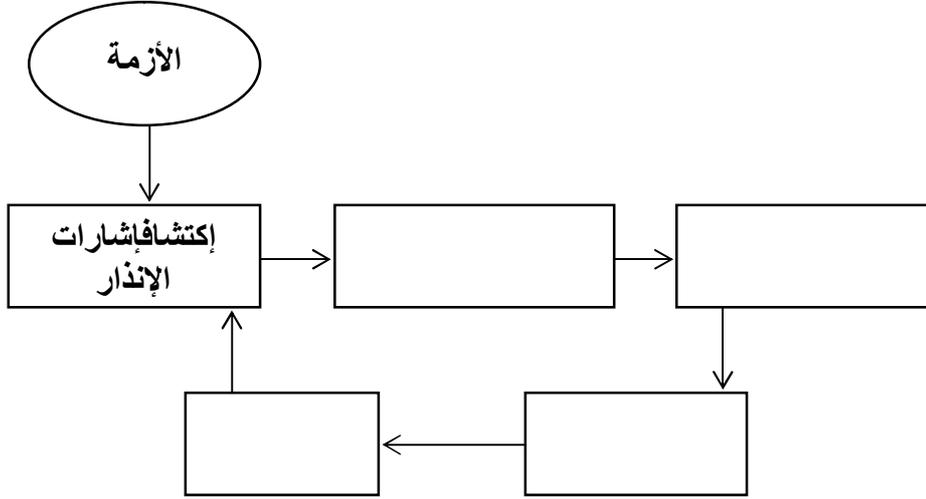
3- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص: 28.

4- قدرتي علي عبد المجيد، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمة، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص: 137.

## 4-2 المبحث الثاني: مراحل إدارة الأزمات.

إن هناك خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة للعمل على التخفيف من وقوعها ومن أثارها، والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل الوقوع الأزمة، وهي على النحو التالي:

### مراحل إدارة الأزمات.<sup>(1)</sup>



### الشكل 03

#### المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار.

- عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ بإحتمال وقوعها. وتعني هذه المرحلة تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية.

- تعرف بالتغيرات المسبقة للتعامل معها بقصد منع وقوعها أو اقلال أثارها. ويجب أن تتوفر المؤسسة خطط فعالة وفاعلة يمكنها التعامل بفاعلية مع الأزمة، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة.<sup>3</sup>

#### المرحلة الثالثة: إحتواء الأضرار والحد منها.

- وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم إحتواء الأثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر ضمن المستحيل منع الأزمات من

1- رشاد الحملاوي: "التخطيط لمواجهة الأزمات" عشر كوارث هزت مصر، ط1، مكتبة عين شمس، 1998، ص: 47، 50.

2- نفس المرجع، ص: 50.

3- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، المدخل، المفاهيم، العمليات، ط1، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص: 76.

الوقوع مادام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم وبالتالي فإن هذه المرحلة هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

- يجب أن يتوافر للمؤسسة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة وإستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا.<sup>2</sup>

### المرحلة الخامسة: التعلم

- وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المؤسسة من خبراتها السابقة. وكذلك من خبرات المؤسسة الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمؤسسة أن تمر بها. ونجد قليل من المؤسسات يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت فالأهم الرشيدة هي التي لا تلقي بتجاربها المريرة في طي النسيان.<sup>3</sup>

## 6-2 المبحث الثالث: أساليب وخطوات إدارة الأزمات

### أساليب إدارة الأزمات:

- تعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات. فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الاكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقى، أسلوب التفاوض الإقناعى.

ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتى:

**1- أسلوب التفاوض الاكراهى (الضاغط):** إذا أرادت الدولة أن تحقق كسب ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الاكراهي ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضم بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط.

**الأول:** باستخدام الأسلوب القولي ويتم من خلال إما بالتهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهدد إلتراما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في اختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.

**الثانى:** السلوك الفعلي يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري، تنفيذ عقوبات إقتصادية.<sup>4</sup>

1- علي عجوة: كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، 2008، ص: 179.

2- صباغ الزوهير النعيم، دور إدارة الموارد البشرية فى إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص: 5.

3- نفس المرجع، ص: 5.

4- محمد نصر، إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص: 245.

2- **أسلوب التفاوض التوفيقي:** ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الإستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:<sup>1</sup>

إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة. عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب. عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.<sup>2</sup>

3- **أسلوب التفاوض الإقناعي:** إن الإقتصار على استخدام أسلوب واعد للإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة. حيث أن إستخدام الأسلوب الاكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتصنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقي وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى عد الإضرار بمصالح الدولة. ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.<sup>3</sup>

### خطوات إدارة الأزمات :

#### 1- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها:

وتشمل ما هي الأزمة، وما أسبابها، وكيف تشخصها.

#### 2- تحديد الأهداف (لماذا تدير الأزمة):

الحد من تفاقم الأزمة.

#### 3- تحديد البدائل الممكنة:

كيف تولد البدائل، وكيف تتغلب على الاقفال الذهنية.

#### 4- إختيار أفضل البدائل:

وتشمل كيف تقيم البدائل لإختيار أفضلها.<sup>4</sup>

1- مصطفى علوي، " سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو 1967 " مجلة النهضة، عدد 7، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص: 39، 47.

2- المرجع نفسه، ص: 39، 47.

3- محمد نصر، مرجع سابق، ص: 246.

4- هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص: 154.

**خلاصة:**

- يعد مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات من المفاهيم الواسعة انتشارا في المجتمع المعاصر، حيث أصبحت هذه الأزمة تمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءا من الأزمات التي تواجه الفرد مرورا بالأزمات التي تمر بها الجماعات والحكومات والمؤسسات، ولمواجهة هذه الوضعية الصعبة لابد من متخذي القرار وصانعيه تشخيص واقع الأزمة اعتماد على مجموعة من البيانات والحقائق، وتقريبا لكل أزمة لها مقومات نجاح وأسباب فشل فالطريقة الأنسب للتعامل معها هي إعداد العدة وهي ما تعرف بإدارة الأزمات.

الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

تمهيد.

المبحث الأول: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: شروط إدارة الأزمة وتنظيم العلاقات العامة.

المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في حل الأزمات.

خلاصة.

**تمهيد:**

لقد تطورت ممارسة العلاقات العامة لتشمل مجال ما يعرف بإدارة الأزمات نظرا لارتباطها بالإجراءات الاتصالية مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. فإنما تصبح أكثر أهمية خلال أزمات. حيث تعد جزء أساسيا لإدارة الأزمة، فالعلاقات العامة القائمة على علاقات وطيدة مع جماهير المؤسسة أي وسائل الإعلام، الرأي العام، الجماهير المعنية بالمؤسسة هي بالتأكيد المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمات.

**7-2 المبحث الأول: نماذج العلاقات العامة في إدارة الأزمات:**

أخذت تهتم ببعض الجمعيات المتخصصة في العلاقات العامة مثل الجمعية الدولية للعلاقات العامة والجمعية الأمريكية للعلاقات في إقامة الندوات ومن هنا أصبح للعلاقات العامة مهام ووظائف راسخة ليست مجال جدال أو تشكيك ويوجد عدد لا بأس به من نماذج حسب ترتيبها الزمني:<sup>1</sup>

**نموذج مارا:** يقوم نموذج (مارا) على فكرة قياس العلاقات بين المنظمة و جماهيرها المعينة كمتغير الرئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة وقد حددت « Marra » في نموذجها متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع الظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي:<sup>2</sup>

أ- **العلاقات:** هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية والعلاقات اما تكون ايجابية أو سلبية أو محايدة وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءا أثناء الأزمات والعلاقات الإيجابية كما وضحا هذا النموذج هي الثقة، التفاهم، الرضا، المصادقية، التعاون والتوافق بين المنظمة والجماهير.<sup>3</sup>

ب- **الإيديولوجية 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 الإتصال.

ت- **نفوذ الوظيفة القانونية للمنظمة:** ان أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى ان قوة نفوذ الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة فعند نشوب الأزمة دائما ما تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والإجازة 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 أجل تحقيق أهداف طويلة الأمد وقد لا تكون ملموسة على المدى القريب مثل سمعة المنظمة وصورتها أمام الجماهير.<sup>4</sup>

**نموذج هر (Hrd Model):**

تقوم فكرة النموذج على تأسيس نظام إتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمات.

1- علي بن فايز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، ط 1، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص: 172.

2- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 86.

3- مرجع نفسه، ص: 86.

4- علي بن فايز الجحني، مرجع سابق، ص: 174.

يتكون النموذج من عدة دعائم كل دعامة تساند الأخرى بهدف تكوين نظام إتصال شامل فعال ومتناغم بين فريق إدارة الأزمة أنفسهم.<sup>1</sup>

أ- **الدعامة الأولى (الربط):** هو تأمين خطوط إتصال احتياطية مفتوحة بين الطرف المعنية بالأزمة وأيضا بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات وبيانات مطلوبة لمواجهة الأزمة والقنوات الإحتياطية مثل أطباق فضائية، هواتف نقالة.<sup>2</sup>

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 الإتصال تشويش (Noisy).<sup>3</sup>

ت- **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 قرر الأزمة ويهدر الكثير من وقتهم الذي هو أعلى الموارد في هذه اللحظة لذلك يجب تقنين المعلومات.<sup>4</sup>

ث- **الدعامة الرابعة (اختيار وسيلة الاتصال):** ان تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة وإختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة، ويرى " هرد " أن هناك عوامل تؤثر على وسيلة الإتصال: التغذية المرتدة، تعدد الرسائل، تنوع اللغة.<sup>5</sup>

## 2-8 المبحث الثاني: شروط إدارة الأزمة وتنظيم العلاقات العامة :

• النجاح في إدارة الأزمة من قبل وجهة العلاقات العامة هناك أربعة مجموعات هي كالاتي:  
 أ) **المجموعة الأولى:** بمعنى أن يكون المدير يتميز بأنه مدير أزمات مستقبلية والمستقبل بالطبع يتضمن مخاطر معينة وكلما حاول التعرف عليها. تمكن من حسن إدارة مؤسسته كالتالي:<sup>6</sup>

1- لا بد له من أدوات تتفق مع كونه مدير مستقبلية وله رؤية الكافية في كيفية وضع الخطة الاستراتيجية الفعالة.

2- تكون لديه بدائل عديدة وتحليلات للسيناريوهات المتوقعة.

3- أن تكون لديه فرصة سريعة لإعادة التنظيم الهيكلي الخاص به ونقصد التنظيم الديناميكي وليس التقليدي.

4- أن تكون له ادوات التنسيق المختلفة فنتيجة تنتسب الأجهزة والأفراد المعنيين بقرار واحد لا بد من التنسيق والاتصال فيما بينهم.

1- خير الدين حسن محمد، **العلاقات العامة والأزمات**، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1983، ص: 95.

2- **المرجع نفسه**، ص: 95.

3- **المرجع نفسه**، ص: 96.

4- محمد مصطفى كمال، **مرجع سابق**، ص: 89.

5- **مرجع نفسه**، ص: 90.

6- **مرجع نفسه**، ص: 95.

5- توظيف الموارد الفعالة المناسبة.

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

### **(ب) المجموعة الثانية (تتعلق بتحديد نوع الأزمة) :**

وخاصة مدى القدرة على التحكم فيها، فكل الأزمات في النهاية يمكن أن تكون واحدة من ثلاث:

1. أزمات لا يمكن التنبؤ بها ولا التحكم فيها مثل الكوارث الطبيعية ومع ذلك فيمكن دراستها والتنبؤ بها نسبيًا.

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

3. أزمات يمكن التأثير في حجمها وآثارها فقط.<sup>1</sup>

### **(ج) المجموعة الثالثة (تكنولوجيا السلوكيات):**

هناك مجموعة من الجوانب السلوكية في التعامل مع الأزمة وبعضها ذو تأثير سلبي والبعض الآخر إيجابي والبعض الثالث منها له جوانب إيجابية وجوانب سلبية ومن هذه العوامل (الخوف، إضطراب، التحفز، القلق، الوعي، الإنفعال، الإثارة، الإدراك) ومن هنا نحتاج للتعامل مع الأزمة إلى:

1- تحسين الإدراك.

2- تحسين الإتجاهات.

3- تحسين القدرة على حل المشكلات.

4- تحسين القدرة على التحفز والدافعية.

5- تحسين العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup>

### **(د) المجموعة الرابعة (تكنولوجيا المرشحات):**

وأهمها فكرة المعلومات والموارد ففي الأزمة تقل المعلومات والموارد لذلك فنحن بحاجة إلى الإستخدام الأمثل للموارد بالإضافة إلى:

1- التهديف: وضع هدف والوصول إليه.

2- المعلوماتية (البيانات).<sup>3</sup>

3- دعم الإتصالات.

4- مراكز دعم القرار.

5- الإبتكار والتجديد، فإنه لا يمكن إدارة الأزمة بأسلوب بيروقراطي.

1- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 95

2- نفس المرجع، ص 96-97

3- نفس المرجع، ص 97

- 6- تقييم الإنجازات دورياً.
- 7- رقابة محكمة على الظروف المحيطة بالأزمة.<sup>1</sup>
- 8- الشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، بالرغم من ان تشكيل هذا الفريق يمكن ان يختلف من أزمة لأخرى.
- إلا أن هناك شروطاً معينة ينبغي توافرها في هذا الفريق.
- الولاء والانتماء للكيان الإداري الذي يواجه الأزمة.
  - المهارة والقدرة على التفكير الموضوعي والبعيد عن الإنفعال.
  - الالتزام التام بتنفيذ كافة المسؤوليات المنوطة لهم.
  - الإلتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام المكلفة.
- ويختص هذا الفريق بالتعامل المباشر مع الأزمة بعينها وتتلخص فيما يلي:
- دراسة الأزمة وتشخيصها بشكل فوري وسريع.
  - إعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة والتعامل معها.
  - الحد من إمكانية تصاعد الأزمة.
  - سرعة إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة أثناء تنفيذ الخطة الموضوعية.
  - رفع التقارير أولاً إلى المختص بإدارة الأزمات والتي توضح مدى تقدم العمل في التعامل مع الأزمة وتنتهي مهمة هذا الفريق بإنهاء الأزمة.<sup>2</sup>
  - وبطبيعة الحال من الممكن القيام بإعداد فريق دائم للتعامل مع الأزمات التي قد يواجهها الكيان الإداري ويتم إختيار أفراده بدقة وعناية كافية، بحيث تتوافر فيهم الكفاءة الإدارية والعقلية والخبرة في التعامل مع مثل هذه الأزمات المحتملة ويتم استدعاؤه عند الحاجة لهم.<sup>3</sup>

## 2-9 المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في حل الأزمات.

- أ- جلسات مؤتمر العلاقات العامة الأولى لجمعية العلاقات العامة الكويتية:
- جاءت الجلسة الأولى للمؤتمر بعنوان الأزمة المالية العالمية وتداعيتها على الوضع الاقتصادي والمالي في الكويت برئاسة السيد (بدر مشاري الحميصي) وزير المالية الأسبق وذلك يوم الأحد 12 من شهر أبريل 2010 في تمام الساعة الحادية عشرة صباحاً تحدث في هذه الجلسة السيد (السعيد سالم خليل) الأمين العام لجمعية العلاقات العامة وإنعكاساتها على إحداث التنمية في المؤسسات سياسية واقتصادية وإجتماعية وعلمية وتكنولوجية وتتداخل فيما بينها تداخلاً يجعل العالم شبيهاً بمجتمع واحد

1- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 97، 98.

2- حامد عبد السلام زهران، الحرب والأزمات، ط 3، القاهرة، المطبعة القومية للنشر، 1975، ص: 113.

3- مرجع نفسه، ص: 113.

تنتقل فيه المعلومة من أجزاءه وأقاليمه ودولة وشعوبه بكل ما يجري في أي بقعة من بقاع المعمورة وعن البيان.

فإن لهذه التحولات والتغيرات التي ظهرت على الصعيد العالمي إنعكاسا على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

ب- **إتصالات الأزمة (crisis communication):** المنظمة عندما تواجه أزمة ما فإنها تختار واحد من إستراتيجيات الاتصال الآتية:

- إستراتيجية " السكوت " او " لا تعليق " .
  - إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير متناسق (غير متوازن).<sup>2</sup>
  - إستراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن).
- ويرجع السبب إختيار المنظمة إستراتيجية (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- **إتصالات الأزمة:** وتعني الإتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقا النشطة فنية ومنطقية لتوفير الاتصالات اللازمة لإدارة الأزمة اثناء وقوعها.<sup>3</sup>

ح- **إتصالات الخطر (إعلام الخطر):** وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجماهيرها وخاصة الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل، وهي تعني إعلام وتثقيف الجماهير المعنية بالمنظمة عن احتمال وقوع ازمات أو مخاطر قد تؤثر عليها.<sup>4</sup>

ومنها الدول العربية والاستفادة من الايجابيات التي أفرزت هذه التغيرات والتقليل إلى حد كبير من المخاطر ولذا فإن النظرة المستقبلية من التنمية في الوطن العربي تستدعي فهم هذه التحولات المستقبلية عن التنمية في الوطن العربي تستدعي فهم هذه التحولات في مشهد التنمية في أرجاء العالم كافة.

- وأكد أن هذه الدراسة تسعى إلى رصد مفهوم العلاقات العامة من زاوية استراتيجية وصولا لتحقيق أكبر قدر من الربحية والانتاجية للمؤسسات الاقتصادية بدولة الكويت على وجه العموم.

إضافة إلى تقديم تصور ملامح استراتيجية لتطوير ممارسات وخاصة بدولة الكويت محل الدراسة وكذلك مساعدة لجل العلاقات العامة وتزويده بالمعلومات وبناء الأهداف وإجراء المتابعة والتقييم القبلي والبعدي لكل مخططات التطوير إليها.<sup>1</sup>

1- محمد مصطفى كمال، **مرجع سابق**، ص: 99، 100.

2- **مرجع نفسه**، ص: 86.

3- علي بن فايز الجحني، **مرجع سابق**، ص: 173.

4- **مرجع نفسه**، ص: 87.

**فعاليات الجلسة الثالثة:** جاءت الجلسة الثالثة للمؤتمر بعنوان دور العلاقات العامة والاعلام في إدارة الأزمات، وقد تحدث في هذه الجلسة الأستاذ أسامة عبد المنعم رئيس جمعية العلاقات العامة والاعلام في مواجهة الأزمات نحو الدعم الكويت كمركز مالي واقتصادي للعلاقات العامة وتحقيق الإنسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعثره التغيرات الاقتصادية فإن لم يتكيف المجتمع مع هذه المتغيرات فإنهم يعيشون كالغرباء في بلادهم.<sup>2</sup>

### خلاصة:

من خلال ما سبق ذكره في هذا الفصل حول العلاقات العامة ودورها في تسييرها للأزمة فتعتبر ركنا أساسيا فمن المنظومة المتكاملة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات ويتولى الجانب المتعلق بمهامه وهو إدارة الاتصالات مع الجمهور، وبالتالي فأهمية العلاقات العامة تبرز أكثر خلال الأزمة، فمن الضروري تواجد جهاز العلاقات العامة يتبنى إدارة الأزمة.

1- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 100.

2- نفس المرجع، ص: 100، 101.

# الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية بالمؤسسة البريد بمستغانم كنموذج.

1-3 لمحة تاريخية عن المؤسسة البريد بمستغانم كنموذج.

2-3 تعريف الوحدة الولائية لمؤسسة البريد بمستغانم.

3-3 عرض و تحليل النتائج

1-3-3 عرض وتحليل النتائج (الموظفين و الجمهور )

2-3-3 عرض و تحليل النتائج من خلال المقابلة

4-3 نتائج الدراسة.

الخاتمة.

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

**تمهيد:**

رأينا في الدراسة النظرية دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بحيث تعتبر العلاقات العامة ركن أساسي في إدارة الأزمات ، فنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة على أرض الميدان من خلال إستخدام مؤسسة البريد كنموذج ، قد اعتمدنا على المنهج المسحي الوصفي وذلك أولاً بتقديم لمحة حول هذه المؤسسة والهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كما خصصنا هذا الجانب التطبيقي لعرض النتائج التي توصلنا إليها وتفسير وتحليل المقابلات التي أجريت مع العينتين وهما الموظفين والجمهور وذلك من خلال التعرف على أن العلاقات العامة لها دور فعال في حل الأزمات وكذلك التعرف على أهم الإستراتيجيات العلاقات العامة والوسائل المستخدمة في سد الأزمة.

## 1-3 تعريف بمؤسسة بريد الجزائر:

أ) - تعتبر مؤسسة البريد مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري نشأت نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات.

تسير المؤسسة وفق مرسوم تنفيذي رقم 75- 89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة ، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف النشاطات البريد والمواصلات السلكية وللأسلكية وفق المادة 01 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.<sup>1</sup>

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الإتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.  
تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية.<sup>2</sup>

ب) أما المراسيم التنفيذية: نجد عدة مراسيم منظمة لنشاطات المتعاملين وهي كالتالي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01- 417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 يهدف إلى منح ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمى " إتصالات الجزائر " .

ب- المرسوم التنفيذي رقم 01- 418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001 يهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد الحوالات البريدية، الصكوك البريدية، إصدار الطوابع.

ت- المرسوم التنفيذي رقم 2002- 43 المؤرخ في 14 جانفي 2002 المتضمن إنشاء مؤسسة " بريد الجزائر " .<sup>3</sup>

- تتكون مؤسسة البريد الجزائر من 08 مديريات جهوية و48 وحدة ولائية وأكثر من 3271 مكتب بريدي وفيها حوالي 27300 عامل على المستوى الوطني، من مهامها نجد:

- نقل المراسلات الشخصية والرسمية.

- مسك الحسابات البريدية الجارية.

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبون، تماشيا مع التطورات التقنية في الإتصالات والإعلام الآلي.

<sup>1</sup> - وهاب محمد، تقييم صورة المؤسسة وأثرها على سلوك المستهلك، دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص: 101.

<sup>2</sup> - مرجع نفسه، ص: 102.

<sup>3</sup> - مرجع نفسه، ص: 102، 103.

- كشف رصيد الحساب البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الأتترنت.
- تحسين وتحفيز المردود الفردي والإبداعي.
- الإستقلالية في التسيير.<sup>1</sup>

### 2-3 تقديم المؤسسة المختارة: الوحدة الولائية لبريد الجزائر مستغانم.

- تعتبر واحدة من بين 48 وحدة ولائية على مستوى الوطني، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي، من مهامها تسيير المصالح البريدية عبر الولاية وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع كما تتكون من المصالح الأساسية وهي كالتالي:

- رئيس المؤسسة.
- رئيس القسم.
- الصندوق.
- الأمانة.
- المحاسبة.
- مصلحة البرق ومصلحة التفتيش الشبابيك.
- مصلحة الشبابيك.
- مصلحة الإستعلامات.
- مفتش الفرز.

الهيكل البريدي: تحتوي ولاية مستغانم على شبكة بريدية مكونة من 57 مكتب بريدي وهي كالتالي:

- 57 مكتب بريدي.
- 07 شبابيك ملحقة.
- 02 مكاتب الدرجة الأولى.
- 05 مكاتب الدرجة الثانية.
- 16 مكتب درجة ثالثة.
- 12 موزع آلي.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيدة: قاضي زوييدة ، يوم 2022/05/02، الفترة الصباحية على الساعة 09:00h.

عرض وتحليل النتائج

**1-3-3 الجدول التالي يمثل السمات العامة للمبحوثين:**(أ) **بالنسبة للموظفين:**

الرقم	الجنس	السن	الوظيفة	المستوى التعليمي
1	ذكر	45 سنة	رئيس قسم	جامعي شهادة ماستر
2	أنثى	33 سنة	الأمانة العامة	جامعي
3	ذكر	30 سنة	رئيس قسم المحاسبة	جامعي
4	ذكر	31 سنة	رئيس مصلحة البرق	ثانوي + تكوين وخبرة في التخصص.
5	ذكر	28 سنة	عون إداري	جامعي شهادة ليسانس
6	أنثى	30 سنة	مكلف بالاتصال	جامعي
7	أنثى	29 سنة	مسؤول على مصلحة الإستعلامات	جامعي
8	ذكر	39 سنة	رئيس مصلحة الشبابيك	جامعي
9	أنثى	43 سنة	مفتش المركز المالي	جامعي

**الجدول رقم (01) يمثل السمات العامة للمبحوثين (الموظفين)**(ب) **بالنسبة للجمهور:**

الرقم	الجنس	السن	المهنة
1	ذكر	30 سنة	عسكري
2	أنثى	35 سنة	أستاذة
3	ذكر	50 سنة	متقاعد
4	ذكر	24 سنة	طالب جامعي
5	ذكر	59 سنة	مقاول
6	أنثى	28 سنة	بطالة

**الجدول رقم (01) يمثل السمات العامة للمبحوثين (الجمهور)**

**3-3-2 عرض وتحليل:****(أ) المحور الأول: طبيعة العلاقة العامة في المؤسسة.****س1: ما مفهومك للعلاقات العامة؟**

بعد استجواب المبحوثة رقم 06 المكلفة بالإتصال حول مفهوم العلاقات العامة فكانت إجابتها كالآتي:  
 "أول حاجة العلاقات العامة في مؤهيتنا التي تُصوّر لنا المؤسسة والتي تهتم بتحسين صورة المؤسسة بين الموظفين والجمهور الخارجي وبالعلاقات العامة نكسب جمهور وزبائن وبها تحقق المؤسسة أهداف ونتائج مُميّزة، والعلاقات العامة دير لنا علاقات ثقة ووفاء مع الجمهور ذن كحي نش الجمهور مذكونش لدينا مؤسسة لازم ندخل العلاقات العامة هي التي تربط بين الجمهور والمؤسسة".<sup>1</sup>

**ترجمة المقطع:**

صرحت لنا المبحوثة أن العلاقات العامة لها دور فعال في تحسين صورة المؤسسة ولا يمكن التخلي عنها.

**• التحليل:**

حسب ما صرح به المبحوثة رقم 06 حيث أنها أجابت على العلاقات العامة أنها نشاط إتصالي من مجموع الأنشطة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير خدماتها، وتحسين صورتها. حيث يعرف أحد الباحثين أن العلاقات العامة هي نشر المعلومات وأنها الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الإعلام المختلفة حتى تكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسة فيساعدونها في أزمتهام ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتشجيعها في نشاطاتها.<sup>2</sup>

**س2: ما هي أهم الوسائل الإتصال المستخدمة في العلاقات العامة؟**

أجاب المبحوثة رقم 07 المسؤول على مصلحة الإستعلام بلعبة الحال قسم العلاقات العامة يكون فلي أنجاز مؤلوسملاها و سائل الإتصال باش تسدير العمل بين الجمهور والموظفين وفي مؤسستنا انقسمت و سائل الإتصال بلبلين قمرنها التقليدية والحديثة فتمثلت في الهاتف والاجتماعات، والمحاضرات، إيمائلهنا كذلك شبكة الانترنت التي تساعدنا في أعمالنا اليومية واعتمدنا بشكل كبير على شبكة الانترنت لأنها سهلت علينا التواصل حيث تصل كل الرسائل إلى المرسل إليه في أي مكان وفي ثواني معدودة".<sup>3</sup>

**ترجمة المقطع:**

<sup>1</sup> - المقابلة: أجريت يوم 2022/05/04 على الساعة 10:45.  
<sup>2</sup> - حمدي عبد الحارس البخوشوي، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الإجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر، ط 1، الإسكندرية، النشر والتوزيع، 1998، ص: 16.  
<sup>3</sup> - المقابلة: أجريت يوم 2022/05/17 على الساعة 14:00.

صرحت المبحوثة رقم 07 أن وسائل الإتصال المستخدمة في العلاقات العامة هي نوعان تقليدية وحديثة واستخدام المؤسسة بشكل كبير لشبكة الانترنت.

### • التحليل:

تأكد المبحوثة بقولها أن وسائل الإتصال تنقسم إلى قسمين تقليدية وحديثة بحيث أنها ركزت في قولها بأن المؤسسة تعتمد بدرجة أولى على شبكة الانترنت بحجة أنها تساهم في تسيير وسهولة العمل. تلجأ العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الإتصالي إلى وسائل الإتصال الجماهيري كالراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وكتب الثقافة ثم المعارض، كما تلجأ في معظم الأحيان إلى وسائل الإتصال خاصة التي يصدرها البنك خصيصا لجمهوره الداخلي والخارجي ، ومن هذه الوسائل صحفية البنك أو مجلته ونشراته وأقلامه وحفلاته وتقاريره السنوية أضف إلى ذلك الاتصال الشخصي أيا كانت صورته والخطابات والتلفزيون ولوحة الاعلانات والمؤتمرات الصحفية.<sup>1</sup>

### س<sup>3</sup>: هل هناك اتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام؟ ولماذا؟

صرح المبحوث رقم 01 : رئيس القسم بالإجابة عن نالهم الوجود إتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام، لأن مؤسستنا تدرّج دائما إلى داعم وتتعطّية من طرف أي وسيلة كانت من أجل تحقيق ربح وكذلك الوسيلة هي التي تُعطي صورة للجمهور حول المؤسسة سواء كانت بالسلب أو الايجاب واختلقت وتوّعت وسائل الإعلام من بينها التلفزيون، الإذاعة المحلية فبفضل هذه الوسائل الإلح تُحقّق صالوؤحسقة ومثالية لجمهورها الخارجي وعندنا علاقة متينة ووطيدة مع وسائل الإعلام من خلال دعوتهم ومتابعتهم النشاطات العلميّة.<sup>2</sup>

### الترجمة:

صرح المبحوث رقم 01 : بأن هناك إتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام.

### • التحليل:

تعتبر وسائل الاعلام من الوسائل المهمة للعلاقات العامة لأنها تحقق الثقة مع العاملين وتحقق كذلك سمعة طيبة للمؤسسة.

إذا كانت الوسائل الإعلامية تعتبر من الوسائل المهمة للعلاقات العامة فإنه ينبغي أن يكون معروفا أيضا أن وسائل الاعلام تعتبر أيضا مجالا من المجالات التي تطبق فيها العلاقات العامة فدائما العلاقات العامة بحاجة إلى وسائل الاعلام لأن لها جماهيرها النوعية والمتعددة التي ترتبط مصالحها بها ويهمها أن تحافظ على ثقنها ومساندتها المادية والمعنوية حتى يتوفر لها مناخ ملائم لتأدية رسالتها. كذلك تزود

<sup>1</sup>- محمود عبده حافظ، مرجع سابق، ص: 25.

<sup>2</sup>- مقابلة: أجريت يوم 2022/05/05 في الفترة الصباحية على الساعة 9:30 h.

وسائل الاعلام بالأخبار والتقارير والتصريحات عن نشاطات الهيئة. تقوم بإعداد الردود الصحفية بالتنسيق مع الإدارات المعنية في الهيئة.<sup>1</sup>

### ب) المحور الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة.

س1: هل واجهت مؤسستكم أزمة وخاصة في ظل جائحة كورونا أو في أي وقت مضى؟.

بعد استجواب المبحوثة رقم 02 بثبوتها "أول حجاب لا يوجد أي مؤسسة لا تدخل من تعرض لها للإلتفات فيما يخص المؤسسات تواجهت أزمات وخاصة كما حدثت لها، في ظل هذه الجائحة، فمؤسستنا قد واجهت أبعث السديولة مكاش وهذا المشكله دارت فتدنة بين موظفي والمواطنين ولينا كل مرة نشوف خصام يناهمج المؤسسة تاعنا كاذت دائما تحاول تجاوز هذا الكسائل، مشاكل لي هو اكتظاظ وخاصة كي يقرب العيد وتكون مناسبات نشوفو اكتظاظ كبير" .<sup>2</sup>

### ترجمة المقطع:

لقد صرحت المبحوثة بأن مؤسسة البريد تواجه عدة أزمات منها السيولة والاكتظاظ وتعتبر هذه المؤسسة مثلها مثل باقي المؤسسات في تعرضها للأزمات.

### • التحليل:

تؤكد المبحوثة من خلال تصريحها بأن مؤسسة البريد تتعرض لعدة أزمات وهي مثلها مثل باقي المؤسسات الأخرى من بين الأزمات التي واجهتها أزمة السيولة التي نجمت عن جائحة الكورونا وولدت عدة ظروف بحيث أنها عجزت المؤسسة عن تلبية حاجيات المواطنين.

وكذلك من بين الأزمات التي شهدتها نجد الاكتظاظ بحيث حددت المبحوثة أن هذا الاكتظاظ ينجم خاصة عندما يضرب الأعياد أو تكون هناك مناسبات مما تخلف هذه المشكله ردة فعل مواطنين وتكون ردة فعل غضب وبالتالي يقدم على تشويه صورة المؤسسة وهذا لا يكون لصالح المؤسسة لأن الزبائن هي التي ترسم صورة المؤسسة وإذا كان الجمهور الخارجي غير راضي على المؤسسة فلا يكون لوجود المؤسسة وبالتالي لا بد من المحافظة على الجمهور الخارجي.

### س2: ما طبيعة الأزمة في المؤسسة؟.

صرح المبحوث رقم 03 : مختص بالمؤسسة سابقا في الأواني الأخرية شهدت أزمة السديولة فيوظف هذه الجائحة، بصح أزمة السيولة مهيش حجابا جديدة علينا موالف نتعرض لها وأي

1- محمد منير حجاب، العلاقات في المؤسسات الحديثة، مرجع سابق، ص: 232.  
2- أجريت هذه المقابلة يوم 2022/05/05 الفترة المسائية على الساعة 14:00h.

مؤسسة بريد تتعرض لها ولكن في جائحة الكورونا شهدت مؤسستنا طول أزمة السيولة وذلك ناتج أزمة كوفيد التي استمرت مدتها عامين وهذه الأزمة لم تكن من توقعاتنا كانت مفاجئة لجميع المؤسسات "1.

### ترجمة المقطع:

لقد صرح المبحوث: " بأن أزمة السيولة أزمة غير جديدة أي أنها موجودة منذ قدم ولكن الأزمة المفاجئة وهي أزمة كوفيد التي ظهرت في الأواني الأخيرة ولم تكن في الحسبان بحيث أنها أثرت على المؤسسة لتعرضها للأزمات ".

### • تحليل:

من خلال ملاحظتنا و تصريح المبحوث عن طبيعة الأزمات كانت كالاتي ؛  
أولا طبيعة أزمة السيولة كان لهم على دراية بها وثانيا أزمة كوفيد كانت أزمة مفاجئة ولم تكن متوقعة ويرى أن المؤسسة البريد ليست الوحيدة التي تعرضت للأزمة كوفيد وإنما كانت على كافة المؤسسات.  
حسب قول المبحوث نرى بأن الأزمات فجائية أو على شكل القارات فالمؤسسة في مرحلة ما ستعد لمواجهة كلا الأزمات من خلال خطط فعالة وفاعلة يمكنها التعامل معها، وإن لم يتم التعامل مع هذه الأزمة بطريقة صحيحة فإنها يهدد قواعد المؤسسة الأساسية ويحد من قدرتها على القيام بمهمتها والحفاظ على سمعتها وتعتبر اللحظة التي تعرض لها المؤسسة<sup>2</sup> للخطر وهذه الأزمة التي ذكرها المبحوث قد كانت نتيجة جائحة كورونا.

### س3: ما هي الأطراف الفاعلة في التفاعل مع الأزمة؟

صرح المبحوث رقم 04 رئيس مصلحة البرق: " الأطراف المساعدة والفاعلة في تسيير الأزمات لدينا رئيس قسم لد دور فعال في مواجهة تسيير الأزمة وكذلك المكلف بالإتصال الذي يساهم بتوجيه والإرشاد في مواجهة الأزمة "3.

### الترجمة:

اعتمد الباحث في قوله أن الأطراف الفاعلة في تسيير الأزمة هما رئيس القسم والمكلف بالإتصال.

### • التحليل:

صرح الباحث بأن أي أزمة كانت في المؤسسة يتدخل رئيس القسم بالدرجة الأولى فليديه السلطة على اتخاذ القرارات أثناء وبعد حدوث الأزمة بالإضافة إلى تنظيم العمليات توجيه وتقديم كل الإجراءات الواجبة اتخاذها للتعامل مع الأزمة أما المكلف بالإتصال يساعد ويقدم إرشادات ونصائح يعمل على

<sup>1</sup>- أجريت هذه المقابلة يوم 2022/05/08 الفترة الصباحية على الساعة 9:30h.

<sup>2</sup>- محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص: 71.

<sup>3</sup>- أجريت هذه المقابلة يوم 2022/05/09 بالفترة الصباحية على 10:30.

تحسين صورة المؤسسة للجمهور الخارجي وكذلك كل أقسام المؤسسة لها دور في مواجهة الأزمة ويبدل جهد كبير في التفاعل مع الأزمة وإيجاد الحلول وتبادل الأفكار فيما بينهم. وهناك أيضا لجنة مختصة في تسيير الأزمات على مستوى الإدارة الداخلية للمؤسسة وللقيام على جميع التهديدات والمخاطر التي تهدد سمعة وصورة المؤسسة من أجل تحسين العلاقة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

### ج) المحور الثالث: واقع العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

#### س1: كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة؟

صرح المبحوث رقم 05 عون إداري كآآتي: " بالرغم من عدم وجود مكتب خاص للعلاقات العامة إلا أنها تبقى من بين أبرز الوظائف التي يستعين ويعتمد عليها مكتب الإتصال في تسيير الأزمة لكن ليست فقط العلاقات العامة التي تواجه هذه الأزمة لوحدها بل كل الأقسام تهتم وتتكافل جهود الإدارة العليا للمؤسسة بدرجة كبيرة " <sup>1</sup>.

#### الترجمة:

لقد صرح المبحوث رقم 05: حول مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة بأن للعلاقات دور هام في تسيير الأزمة ولكن ليس لوحدها بل جميع أقسام المؤسسة تواجه الأزمة. كما صرح المبحوث السابق في قوله وأكد على أن العلاقات العامة تسعى جاهدا لمواجهة الأزمة وهي جميع أقسام البريد وهنا نرى أن هناك علاقة متينة بين أقسام البريد. إن العلاقات العامة تلعب دور هاما في التنبؤ بالأزمات بوجه عام والتصدي الفعال لها ويأتي هذا الدور مجسد لنشاط العلاقات العامة الذي يستهدف التأثير في الرأي العام الداخلي والخارجي، فوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة داخل المؤسسة يسهل من توفير المعلومة في وقتها ومتابعة الأحداث في نهايتها فعليه تبقى العلاقات العامة كنظام فعال للمؤسسة. <sup>2</sup>

#### س2: كيف يتم توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

صرح المبحوث رقم 08 عن كيفية توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة قائلا: "أولا لازم ندرس الأزمة رفوا الأنظمة كيد إيرو أي نوعها بعدد ندرسها ونجمع عليها المعلومات الكافية وفي وقت محدد وتقصير من أجل عرضها للمواطنين والإعلام، من هذا الشيء نتبين إستراتيجيتين الأولى إستراتيجية الإتصالية وإستراتيجية الثانية الإعلامية حيث الأولى تقوم بالقيام بالإتصالات صلاحية الفعالة

<sup>1</sup> - أجريت هذه المقابلة يوم 2022/05/09 ، بالفترة المسائية على 13: 30.

<sup>2</sup> - طالي رتبية، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والمنظمات، محلية التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع، ص: 39.

تقوم على التوازن تبيين الإتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة أما الإعلامية تقوم بنقل المعلومات بشكل سريع ودقيق بحيث هذه الإستراتيجيتين تضمن إستجابة سريعة<sup>1</sup>.

### الترجمة:

اعتمد المبحوث في تصريحه على إستراتيجيتين الإعلامية والإتصالية وكل منهما تقوم مهام في مواجهة الأزمة.

### التحليل:

حسب ما قدم لنا المبحوث رقم 08: حول توظيف الإستراتيجيات في إدارة الأزمات اعتمد على إستراتيجيتين لكونهما يعملان على تحسين صورة المؤسسة بحيث وظف إستراتيجية الإتصال في إدارة الأزمات وذلك عقد إجتماعات طارئة واتخاذ القرارات أما بالنسبة لإستراتيجية الإعلام لابد يتم إعلام الجمهور بالأزمة من خلال فتح قنوات إتصال مع وسائل الإعلام لنقل المعلومات عن الإجراءات والخطوات المتبعة.

يجب على إدارة العلاقات العامة الإستمرار في الحفاظ على العلاقات العامة التي تم اكتسابها مع الجمهور وعناصر الأزمة، وكذلك ضرورة الإستمرار في الإتصالات الوقائية التي من أهم غايتها وقاية المؤسسة من الأخطار المحيطة بها والعلاقات العامة مهمة إدارية وإعلامية تجتمع فيها كل الوظائف التي يجب أن تتحلى هذه المهمة<sup>2</sup>.

### س3: ما هي العوائق التي يواجهها قسم العلاقات العامة عند تزايد الأزمات؟

صرحت المبحوثة رقم 09 هناك عوائق كثيرة الجدة مَيكونش عَدَدها إيجابيات وسدَابِيَاتْ وَايَ أَمَدُ يُصْرِبُ قِسْمَ الْعَلَاَقَاتِ يُطْرِبُ الْمُوَسَّسَةَ بِأَكْمَلِهَا وَلَا يَمَكْنَا أَنْ نَقُولَ لَيْسَتْ هُنَاكَ عَوَائِقُ وَإِنَّمَا هُنَاكَ طَرِيقَةُ الْمَعَالَجَةِ فِي مَوَاجَهَةِ الْأَزْمَةِ وَدَائِمًا لَدَيْنَا الْحُلُوقُ بِالِإِسْتِشَارَةِ الْقَانُونِيَّةِ وَالِإِسْتِشَارَةِ الْبِيْدَاغُوجِيَّةِ فِي بَعْضِ الْأَحْيَانِ نَصْعَبُ عَلَايَدًا مَدَاوَلَةً فَهْمُ طَرَفُ الْآخِرِ عِنْدَ فَتْحِ لِمَجَالِ الْبَيْنِ الْمُوظَّفِ وَالزَّبُونِ<sup>3</sup>.

### الترجمة:

لقد صرح المبحوثة حول قولها عن العوائق التي تواجهها قسم العلاقات العامة عند تزايد الأزمات بأن أي مؤسسة تتعرض إلى عوائق ومن بين العوائق عدم طريقة فهم الآخر.

<sup>1</sup> - أجريت المقابلة يوم 2022/05/11 ، بالفترة الصباحية 10:45h.

<sup>2</sup> - هويدا مصطفى، دور الإعلام في الأزمات الدولية، دراسة حالة الإدارة الإعلامية لحرب الخليج، القاهرة مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001، ص: 22.

<sup>3</sup> - أجريت المقابلة يوم 2022/05/11 في المساء 13:30.

• التحليل:

كما صرحت المبحوثة في السابق حول عوائق العلاقات عند تزايد الأزمات جعل مؤسسته كالمؤسسات الأخرى تتعرض دائما لإيجابيات وسلبيات فعند تزايد الأزمات يقوم بالإجراءات وهي إستشارة رئيس القسم.

أما في ما يخص العوائق التي ذكرها المبحوثة وهي ذكرت لنا عائق واحد وهو طريقة الفهم أي أن في بعض الأحيان الزبائن لا يستطيعون فهم الموظف صعوبة فهم طرف الآخر خاصة عند المسنين.

• بالنسبة للجمهور:س<sup>1</sup>: كيف يعاملونك الموظفون؟

صرح المبحوثة الأولى كالآتي<sup>1</sup> "دَرَاهِمِي قَبْلَ كُنْتُ نَذَرَ جُ بِالشَاكِ نَلَقَى لَشَانُ بِزَافِ كُنْتُ نَفَارَعُ بِالسَّاعَةِ وَمِنَ بَعْدِ نَفَلِي النَّالِيَاهُمْ مَقْطَعِينَ وَكِي نَهْدَرُ مَعَاهَا مَتْرَجَعُشْ عَلِيَا وَتَقُولِي مَعَنَدِي شِ ذَلْ، بِصَحِّ دُوكِ رَاهُ عِنْدِي كَارُطُ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ وَبَلْخَفُ وَ مَنَظُ وَ لَاشِ فِي لَبُوسَتِ"<sup>1</sup>.

• الترجمة:

حسب ما صرح به المبحوثة 01 أن استخدامه لي صك البريدي كان يواجه مشاكل لكن بعد امتلاكه بطاقة ذهبية سهلت عليه الأمر.

• التحليل:

حسب ما صرح به المبحوثة أنه دائما كان يواجه مشاكل في المؤسسة كان يواجه مشكلة الاكتظاظ كثيرا ويبقى لوقت طويل حتى يأتي دوره حين استخراج له لمبلغه الخاص يتلقى أوراق النقود قديمة وممزقة إضافة إلى إهمال من طرف الموظفين ويرى ان الباحث ان للبطاقة الذهبية دور كبير مما ساعدته لعدم تعرضه للمشاكل في البريد الذي كان من طرف الموظفين.

س<sup>2</sup>: هل تبلغ عن أي تقصير أو إهمال تلاحظه في المؤسسة؟

صرحت المبحوثة الثانية كالآتي: "كَابِينَ بِزَافِ فَعَلِيصِيرَ أَوْ هُنَا دَاخِلُ وَ نَشْدُوفِ بَعِينِيَا كَلَشِ يَتَمَشِي فَ وَالْمَبْلُورِقَةُ يَجِي وَ أَحَدُ مِنْ مُورَاكَ يُخْرِجُ دَرَاهِمُ عَادِي يَرُوحُ وَ تَبْقَى أَنْتَ تَقَارَعُ إِيَا كَجِي تَسْتَحِقُ كَاشُ حَاجَةٌ تَبْغِي هَذَاكَ يَفْلِكُ رُوحُ نَبِيَالُصَّةِ وَ هَذَا وَ حِدَاخِرُ يَفُوكُ رُوحُ لَهِيهِ حَتَّى يُجَرِيو بِبِكَ الدُّشْرِيَّةِ"<sup>2</sup>.

• الترجمة:

صرحت المبحوثة على أن التعامل الموظفين مع الزبائن يكون بطريقة الوساطة .

1- أجريت المقابلة يوم 2022/05/19 صباحاً 10:05h.

2- أجريت المقابلة يوم 2022/05/22 صباحاً 11:05h.

كما صرحت المبحوثة رقم 06 كالأغنيديش<sup>1</sup> " حَتَّى أَيْ مُشْكَلْ نْخَرَجْ دَرَاهِمِي وَرُوحْ وَمَكَانَ حَتَّى أَيْ تَقْصِيرْ " .

### • التحليل:

ترى المبحوثة بقولها عن تبليغ تقصيرا وإهمال من طرف الموظفين بأنه لا يمكن التبليغ عنهم لأنهم أعلى درجة وأن داخل المؤسسة بعض الموظفين تتعامل مع الزبائن أو المواطنين بالوساطة ودائماً يعطي فريق الأمن الحق مع الموظف والأولوية له وهذا ما جعل المبحوثة تبتعد عن المؤسسة لأنها لم يوفر لها جو ملائم داخل المؤسسة أما المبحوثة 06 أنها لا تلاحظ أي تقصير.

### س<sup>3</sup>: هل واجهت في بعض الأحيان أزمة السيولة؟ وكيف كانت تتعامل مع هذا الوضع؟

صرح المبحوث رقم 03 كالأغنيديش: "أبداً نواجه هذا المشكل هَذَا فِي لِبُوسَاتِ يَفُوكْ دَرَاهِمُ مَكَاشْ وَمَنِيشْ عَارْفُ الْمَشْكَلِ وَرَاهُ وَيَكْثُرُ هَذَا SURTOUS PROBLEM كِي تَقْرِبُ الْأَعْيَادِ وَالْمُنَاسِبَاتِ خَرَّطَاتْ تَنْتَقِلُ مِنْ بَلَدِيَّةِ لِبَلَدِيَّةِ أُخْرَى غَيْرِ بَاشْ نَخْلُصْ دَرَاهِمِي " .

### الترجمة:

- أكد المبحوث على أنه يواجه هذه الأزمة خاصة عند قدوم الأعياد والمناسبات.
- كما صرح مبحوث آخر رقم 05 كالأغنيديش: "أبداً أحياناً نواجه وميعطونيش دَرَاهِمُ يَفُوكْ مَكَاشْ بِصِخَالِ اللَّهِ مِنْ عَدَدُهُمْ كَمَا هَكَ " .
- كما صرح مبحوث آخر رقم 04 طالب جامعي كالأغنيديش: "مأعنديش مُشْكَلْ دَائِماً نَجِي نَدِي دَرَاهِمِي وَ JAMAIS قَالُولِيهِ كَاشْ " <sup>1</sup>.

### ترجمة للمبحوث 05:

صرح المبحوث على أنه قد أحياناً يواجه مشكلة السيولة.

### ترجمة المبحوث 04: لا يوجد أي مشكلة مع البريد.

### • التحليل:

من خلال تصريح المبحوثين رقم 03، 04، 05 على أن أزمة السيولة في البريد وكانت إجابتهم مختلفة فكانت متنوعة على أنه دائماً يواجه أزمة وصرح أنه يواجه مشاكل متنوعة من غير السيولة في البريد في بعض الأحيان يتجاوزها أحياناً تصعب عليه تجاوزها مما خلف له مشاكل مع الموظفين وهذا ما يؤدي إلى تشويه صورة المؤسسة أخرى من أجل إستخراجه مبلغه الخاص ومنهم من يواجهها أحياناً فقط وهناك البعض على أن لم يواجهوا أي مشكلة.

<sup>1</sup>- أجريت المقابلة يوم 2022/05/22، مساءً 13:00h.

**4-3 نتائج الدراسة:**

- 1- موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة البريد، وتمارس من طرف المكتب المكلف بالإتصال بدرجة كبيرة.
- 2- إثارة العلاقات العامة تتمتع بصلاحيات عديدة داخل مؤسسة البريد، وبالتالي له دور فعال في تسيير مهام المؤسسة.
- 3- لقد تتعرض مؤسسة البريد لعدة أزمات مختلفة إما تكون داخل البريد تواجه الموظفين أو مع الزبائن.
- 4- من الأسباب التي تؤدي إلى تعرض المؤسسة إلى الأزمات مختلفة منها سوء الفهم بين موظفي البريد والزبائن، وكذلك أزمة كورونا التي خلفت عدة أزمات داخل المؤسسة.
- 5- عند حدوث الأزمة في مؤسسة البريد يتم توزيع المهام على كل موظف بهدف تقديم حل أفضل لصالح المؤسسة وتحسين صورتها.
- 6- تساهم العلاقات العامة في خلق جو من الثقة داخل المؤسسة وبناء علاقات وطيدة بين موظفي المؤسسة.
- 7- تعتبر العلاقات العامة من بين المهام التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة الأزمات وتحقيق أهدافها.
- 8- إن مؤسسة البريد إعتمدت في مواجهتها للأزمة على إستراتيجية العلاقات العامة بشكل كبير لأنها تقوم على تحسين صورة المؤسسة.
- 9- نتائج دراستنا المتوصل إليها قد تختلف أو تتشابه مع الدراسات السابقة التي إعتمدنا عليها، فالدراسة الأولى بعنوان " دور العلاقات العامة في إدارة وتسيير أزمات "، والدراسة الثانية بعنوان " الدور الإستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات " ، ودراستنا نحن أيضا أكدت على دور العلاقات العامة في تسيير الأزمات في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو صحية وضرورة ممارسة جهاز العلاقات العامة ودراسات أخرى أكدت على إهمال المؤسسات للعلاقات العامة وهذا الأخير غير مطبق تطبيق فعلياً عكس دراستنا، فالدراسة الثالثة بعنوان " العلاقات العامة في المؤسسة السياحية الجزائرية " إعتمدت فقط على الجمهور الداخلي عكس دراستنا إعتمدنا على داخلي وخارجي.

## الخاتمة

### الخاتمة:

- على الرغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ إختيارنا لهذه الدراسة وهو واقع العلاقات العامة في تسيير إدارة الأزمات إلى غاية إخراج هذا العمل ونهايته.

- لقد حاولنا قدر المستطاع في هذا العمل أن نبين للعلاقات العامة وإستراتيجيتها في المؤسسة لها دور فعال في مواجهة الأزمة والمؤسسة بحاجة كبيرة للعلاقات العامة ، فهي التي تساهم بشكل جيد في تنظيم المؤسسة، وقد أصبح جهاز العلاقات العامة لإدارة الأزمات ضرورة أساسية تملئها ظروفها الداخلية ومؤشرات البيئة الخارجية ، وقد اعتبرت العلاقات العامة وظيفة ضرورية وحيوية في مختلف المؤسسات الخدمائية وهي ذات أهمية بالغة في مواجهة الأزمة لأنها دائماً تهدف وتسعى إلى إقامة علاقات طيبة مع الجمهور الداخلي والخارجي فالجمهور الداخلي المتمثل في العاملين والموظفين في المؤسسة وهو أساس تنمية وتطوير أداءها ونجاحها لأنه يحقق أكبر قدر من التفاهم والثقة بين الموظفين والعاملين ، وكذلك تعمل على بذل جهود مستمرة لكسب ثقة الجماهير وتكوين صورة طيبة في أذهانهم عن المؤسسة .

- وقد توقع المؤسسة دائماً في أزمة وهي وضعية صعبة ومعقدة وحدث خطير يؤثر على أمن وإستقرار وسمعة المؤسسة وقد تولد إنعكاسات في سير العمل ، وللمواجهة لا بد من تدخل جهاز العلاقات العامة لأنها تملك آليات إتصالية حديثة وتكنولوجيات ووسائل تساعد في حل الأزمات بشكل مناسب لأن عند تعرض المؤسسة لأزمات تهدد من قدرتها على المنافسة والإستمرار في أداء وظيفتها تجعل المؤسسة تفقد ثقة جماهيرها وتصبح مراقبة من طرف وسائل الإعلام.



## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### • موسوعات قواميس ومعاجم:

- 1- علي بن هادية، القاموس الجديد الطلابي، معجم عربي، تونس، الشركة التونسية للتوزيع، 2007.
- 2- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط 1، القاهرة، دار الفجر، 2004 م.

#### • الكتب:

- 3- احسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط 1، دار الطليعة، 1999.
- 4- أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط 3، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 5- جودة محفوظ أحمد، إدارة العلاقات العامة، ط 1، مصر، مؤسسة زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- 6- حامد عبد السلام زهران، الحرب والأزمات، ط 3، القاهرة، المطبعة القومية للنشر، 1975.
- 7- حمدي عبد الحارس البخشوشي، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الإجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر، ط 1، الإسكندرية، دار النشر والتوزيع، 1998.
- 8- خير الدين حسن محمد، العلاقات العامة والأزمات، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1983.
- 9- راسم محمد الجمال، إدارة العلاقات العامة، ط 1، القاهرة، الدار العربية اللبنانية، 2005.
- 10- رشاد الحملوي، التخطيط لمواجهة الأزمات "عشر كوارث هزت مصر"، ط 1، مصر، مكتبة عين شمس، 1998.
- 11- سليمان فخري، العلاقات العامة، العراق، دار الكتاب والطباعة للنشر، جامعة موصل، 1981.
- 12- صباغ الزوهير النعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
- 13- عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، عمان، دار اليازوري العلمية، 2012.
- 14- عبد الرزاق محمد الديلمي، العلاقات العامة رؤية المعاصرة، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
- 15- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، مطبعة الإشعاع للطباعة ونشر والتوزيع، 1999.
- 16- عبد العزيز صالح، الإدارة العامة المقارنة، ط 1، عمان، دار العالمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000.

## قائمة المصادر والمراجع

- 17- عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005.
- 18- علي بن فايز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، ط 1، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 19- علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ط 1، القاهرة، عالم الكتب، 2008.
- 20- محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، ط 1، القاهرة، دار النشر والتوزيع، 2009.
- 21- محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الإتصال والأزمات، ط 1، بيروت، دار المنهل، سنة 2012.
- 22- محمد منير حجاب، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط 1، القاهرة، دار النشر والتوزيع، 2007.
- 23- محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث، ط 1، مكتبة الكتب العربية، 2008.
- 24- محمود جاد الله، إدارة الأزمات، ط 1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 25- موريس أنجرس، ترجمة؛ بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2006، ترجمة الكتاب.
- 26- هاشم حمدي رضى، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط 2، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2008.
- 27- هويدا مصطفى، دور الإعلام في الأزمات الدولية، دراسة حالة الإدارة الإعلامية لحرب الخليج، القاهرة مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، 2001.
- 28- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات، المدخل، المفاهيم، العمليات، ط 1، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
- **المجلات:**
- 29- طالبي رتيبة، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات والمنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع.
- 30- مصطفى علوي، " سلوك مصر الدولي خلال أزمة يونيو 1967 " مجلة النهضة، عدد 7، القاهرة، 2006.

## قائمة المصادر والمراجع

---

- الموقع الإلكتروني:

31- الموقع الإلكتروني، الدكتور مولود زايد الطبيب، <https://ejtema3e.com> يوم 20 ماي 2022

.13:30 /

## الملاحق

### الملاحق:

(1) دليل المقابلة:

(أ) بالنسبة للموظفين:

المحور الأول: طبيعة العلاقات العامة في المؤسسة.

- ما مفهومك للعلاقات العامة؟.
- ما هي أهم الوسائل الإتصال المستخدمة في العلاقات العامة؟.
- هل هناك إتصالات وتعاملات مع وسائل الإعلام؟ ولماذا؟.

المحور الثاني: إدارة الأزمات في المؤسسة.

- هل واجهت مؤسستكم أزمة وخاصة في ظل جائحة كورونا أو في أي وقت كان؟.
- ما طبيعة الأزمة؟.
- ما هي الأطراف الفاعلة في التعامل مع الأزمة؟.

المحور الثالث: واقع العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

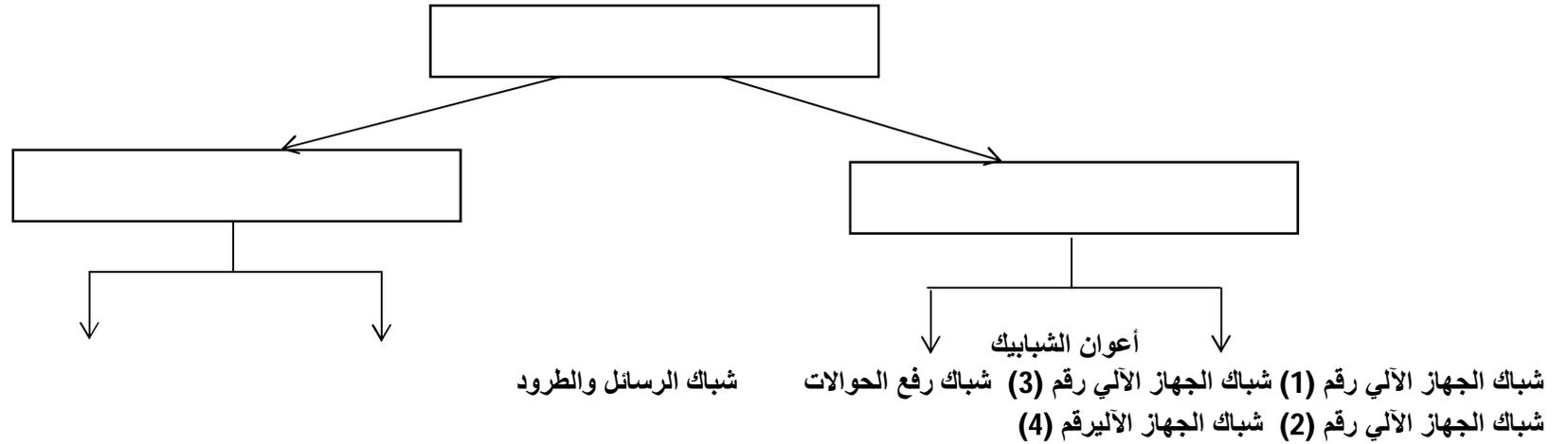
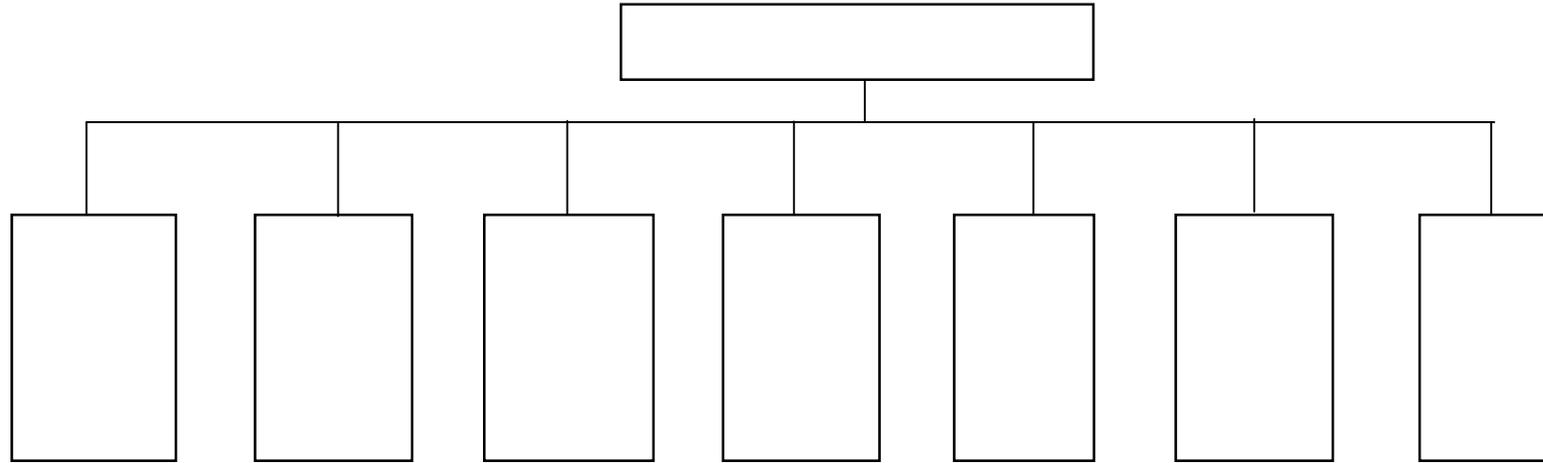
- كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة؟
- كيف يتم توظيف إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟.
- ما هي العوائق التي يواجهها قسم العلاقات العامة عند تزايد الأزمات؟.

(ب) بالنسبة للجمهور:

- كيف يعاملونك الموظفون؟.
- هل تبلغ عن أي تقصير أو إهمال تلاحظه في المؤسسة؟.
- هل واجهت في بعض الأحيان أزمة السيولة؟ وكيف كنت تتعامل مع هذا الوضع؟.

## الملاحق

(2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.