

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال.

تحت إشراف الأستاذة:

أ. بن ملوكة شهيناز

من إعداد الطالبتين:

باشا هجيرة

بشكات ليندة



أعضاء لجنة المناقشة:

د.بن علي مليكة.....رئيسا

د.بن ملوكة شهيناز.....مؤطرا

د.صفاح أمال.....مناقضا

السنة الجامعية: 2022-2023

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة

دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم أنموذجا

مذكرة مقدمة لنيل درجة ماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الإعلام والاتصال.

تحت إشراف الأستاذة:

أ. بن ملوكه شهيناز

من إعداد الطالبتين:

باشا هجيرة

بشكات ليندة

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.بن علي مليكة.....رئيسا

أ.بن ملوكة شهيناز.....مؤطرا

أ.صفاح أمال.....مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

شكر وإهداء

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله محمد بن عبد الله....

أما بعد...

وبعد اجتهادنا الطويل لنيل ما نصبنا إليه، وتحقيق الأمنيات...

نهدي هذا النجاح إلى الوالدين الكريمين الساهرين دائماً بتربيتنا ووصولنا إلى هذه

المراتب العليا... وكل آمالهم البلوغ إلى مراتب العلم والشرف... وكلمة شكر أقل

واجب واستحقاق في حقهم...

كما نهديه إلى الأساتذة المحترمين الذين سهرروا على مجهوداتنا، نشكرهم على

الدعم والمساندة والوقوف بجانبنا لاجتياز هذا العمل الفذ... وإلى أستاذتنا المؤطرة

لها ألف شكر واحترام...

لا أنسى إهداء هذا النجاح إلى كل من أخواتنا وأخواتنا وأقاربنا وأحبابنا... مع

أقصى التقديرات والاحترامات.

وجودكم من أجمل وأروع النجاح، دمتم لنا شيئاً جميلاً ورائعاً.

لينده، هجيرة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور ومكانة العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة؟ ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي على عينة مختارة بطريقة قصدية ومكونة من 50 مفردة المتواجدة في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم، ومن أدوات البحث المستعملة استبيان، مقابلة والملاحظة، أما في الجانب النظري لقد تطرقنا إلى ثلاث فصول وكل فصل فيه مبحثين، إضافة إلى الإطار التطبيقي ومقدمة وخاتمة. وقد أشارت النتائج المتوصل إليها إلى:

- 1- للعلاقات العامة أهمية بالغة في إدارة الأزمة وخاصة أزمة المضاربة غير المشروعة.
 - 2- اعتماد مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم على خطة واضحة لعملية الإتصال عن طريق استخدامها للعديد من وسائل تكنولوجيا الإتصال.
 - 3- وجود عراقيل وصعوبات على مستوى مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم ككثرة الضغوطات وعدم توفر المعلومات المطلوبة بسبب الإشاعات وقلة الأجهزة.
 - 4- تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام كبير بعملية تسيير العلاقات العامة داخل المؤسسة وعلى كافة جميع المصالح والأقسام باعتبارها وظيفة حيوية ومهمة.
- الكلمات المفتاحية:** العلاقات العامة - إدارة الأزمة - المضاربة غير المشروعة.

This study aims to identify the role and place of public relations in managing the crisis by asking the following question:

How does public relations contribute to solving the crisis of illegal speculation?

And to achieve the objective of the study, the descriptive method was used on a sample of 50 individuals working in The Directorate of Trade and Export Promotion of Mostaganem.

The research tools used was a questionnaire, an interview and observation. As for the theoretical part, we dealt with three chapters, and each chapter contains two chapters in addition to the applied framework, the introduction and the conclusion. The results reached indicated that:

1. Public relations are of great importance in managing the crisis, especially the crisis of illegal speculation.
2. Adoption of the Directorate of Trade and Export Promotion of Mostaganem a clear plan for the communication process through its use of several means of communication technology.
3. The existence of obstacles and difficulties at the level of the Directorate of Trade Export Promotion of Mostaganem taking into account the many pressures and lack of information required due to rumours and lack of equipment.
4. The institution under consideration has a great interest in the process of conducting public relations within the institution and all interests and departments as a vital and important function.

Key words: public relations – crisis management – illegal speculation.

الصفحة	العنوان
/	شكر وإهداء
/	ملخص الدراسة باللّغة العربية
/	ملخص الدراسة باللّغة الإنجليزية
/	قائمة المحتويات
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الجداول
أ	مقدمة
4	الإطار المنهجي للدراسة
5	-الإشكالية
6	-الفرضيات
6	-أسباب اختيار الموضوع
7	-أهداف الدراسة
7	-أهمية الدراسة
7	-الإجراءات المنهجية
12	-الدراسات السابقة
15	-المفاهيم الإجرائية والاصطلاحية
18	الإطار النظري للدراسة
19	الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة
20	تمهيد
21	المبحث الأول: العلاقات العامة وتطبيقاتها في المؤسسة
21	-تعريف العلاقات العامة
25	-أهداف إدارة العلاقات العامة
26	-وظائف إدارة العلاقات الهامة
28	-إختصاصات ومبادئ إدارة العلاقات العامة

29	-الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة
34	-العلاقات العامة كأسلوب إتصال
42	-وسائل وأساليب العلاقات العامة
61	-مكانة وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة
68	المبحث الثاني: الجمهور والصورة الذهنية للعلاقات العامة
68	-جمهور العلاقات العامة
68	-مفهوم جمهور العلاقات العامة
69	-أنواع الجمهور في العلاقات العامة
74	-العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة
75	-مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة
77	-أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات
79	-كيفية تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهوريين
80	-دور العلاقات العامة في تحقيق التوافق بين المؤسسة وجمهورها
82	خلاصة
83	الفصل الثاني: الأزمة وإدارتها في المؤسسة
84	تمهيد
85	المبحث الأول: الأزمة واستراتيجية إدارتها في المؤسسة
85	-مفهوم الأزمة والفرق بين المصطلحات الأخرى
90	-خصائص وأسباب الأزمة
96	-دورة حياة الأزمة
98	-أنواع الأزمة
100	-آثار الأزمة
101	-تعريف إدارة الأزمة ومراحلها
109	-أسس التعامل مع الأزمات ومبادئها
112	-إستراتيجية مواجهة الأزمة
115	-فريق إدارة الأزمات ومهامه

117	المبحث الثاني: أزمة المضاربة غير المشروعة
117	- مفهوم المضاربة غير المشروعة
120	- أركان المضاربة غير المشروعة
124	- العقوبات المقررة لجريمة المضاربيين غير المشروعة
126	- أضرار المضاربة غير المشروعة
128	خلاصة
129	الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات
130	تمهيد
131	المبحث الأول: النماذج الحديثة للعلاقات العامة في الأزمات
132	- النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات
138	- نماذج اتصال العلاقات العامة في إدارة الأزمات
140	- برنامج التعامل مع وسائل الإعلام
142	- أهداف العلاقات العامة من التعامل مع وسائل الإعلام
144	المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة
145	- دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة
146	- دور العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة
147	- دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة
149	- عوامل نجاح إدارة الأزمات
150	خلاصة
151	الإطار التطبيقي للدراسة
152	الإطار التطبيقي للدراسة: دراسة ميدانية لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم
153	المبحث الأول: لمحة عامة عن مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم
153	- نشأة مديرية التجارة
153	- التعريف بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم
154	- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم
157	- آليات الاتصال بالمديرية

158	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
158	-عرض وتحليل النتائج
185	-مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج
187	-خاتمة
189	-الاقتراحات والتوصيات
190	-صعوبات الدراسة
191	قائمة المصادر والمراجع
/	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	معادلة العلاقات العامة الناجحة	01
37	عناصر العملية الاتصالية	02
40	الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	03
42	مختلف أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة	04
43	أدوات ووسائل الاتصال طبقاً لأشكاله	05
44	طريقة كتابة الخبر	06
52	مدخلات ومخرجات العلاقات العامة	07
53	العلاقات العامة كإدارة مستقلة تابعة لنائب رئيس مجلس الإدارة	08
54	العلاقات العامة كأحد الأقسام التابعة لأي من الإدارات العامة	09
55	تعدد أقسام العلاقات العامة بتعدد الإدارات العامة	10
57	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم	11
57	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم	12
58	التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم	13
58	التنظيم على أساس الوظائف	14
59	التنظيم على الأساس الجغرافي	15
60	التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة	16
53	عملية التنظيم	17
64	التسلسل الإداري	18
74	عجلة دبرنشتين عن المنظمة وجماهيرها وقنوات الاتصال معها	19
78	دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة	20
79	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين	21
80	العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن	22
87	معالجة الأزمة إعلامياً	23
90	الفرق بين الأزمة والمفاهيم الأخرى	24

95	أسباب نشوء الأزمات	25
98	دورة حياة الأزمة	26
100	أنواع الأزمات	27
104	يمثل نموذج FINK لدورة إدارة الأزمات	28
106	يمثل نموذج MITKOFF لإدارة الأزمات	29
110	أسس التعامل مع الأزمات ومواجهتها	30
155	الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم	31
159	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
160	توزيع أفراد العينة حسب السن	33
161	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	34
162	توزيع أفراد العينة حسب وجود مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة	35
163	توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة الغير مشروعة	36
165	توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسة	37
166	توزيع أفراد العينة حسب استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة	38
167	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة لتزويد الجمهور والمعلومات	39
168	توزيع أفراد العينة حسب وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات	40
169	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الاتصال أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة	41
171	توزيع أفراد العينة حسب اعتماد إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات على استراتيجية الاتصال لحل الأزمة	42

172	توزيع أفراد العينة حسب مواجهة الصعوبة في تأدية المهام عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة	43
174	توزيع أفراد العينة حسب وجود فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم	44
175	توزيع أفراد العينة حسب تأطير العاملين على مواجهة الأزمة	45
177	توزيع أفراد العينة حسب توقع الأزمة وخصوصا قبل حدوثها	46
179	توزيع أفراد العينة حسب وجود هيئات متخصصة تصالح أزمة المؤسسة وتحسين صورتها	47
180	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من نقاط الضعف التي واجهتهم خلال الأزمة	48
181	توزيع أفراد العينة حسب أهمية العلاقات العامة في حل الأزمة داخل المؤسسة	49
182	توزيع أفراد العينة حسب ممارسة مصالح المؤسسة للعلاقات العامة	50
183	توزيع أفراد العينة حسب تمثيل العلاقات العامة للمؤسسة في أحسن صورة ممكنة	51
184	توزيع أفراد العينة حسب ردود الأفعال السلبية التي واجهتها المؤسسة ناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة	52

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم " مؤسسة محل الدراسة"	01
10	المفتشيات الإقليمية للدراسة	02
10	عدد عينة المبحوثين	03
40	مقارنة بين وسائل الاتصال في إتجاه واحد أو إتجاهين	04
45	مقارنة بين وسائل الإعلام الرئيسية	05
72	الجمهور الداخلي والخارجي للعلاقات العامة	06
107	نماذج إدارة الأزمات	07
158	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
159	توزيع أفراد العينة حسب السن	09
160	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	10
161	توزيع أفراد العينة حسب وجود مكتب العلاقات العامة داخل المؤسسة	11
162	توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة	12
163	توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة	13
163	توزيع أفراد العينة حسب مسؤولية إتخاذ القرار عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة	14
164	توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسة	15
165	توزيع أفراد العينة حسب استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة	16

166	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة لتزويد الجمهور بالمعلومات	17
167	توزيع أفراد العينة حسب وضع خطة الإتصال أثناء الأزمات	18
168	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الاتصال أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة	19
169	توزيع أفراد العينة حسب انتماء إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات على استراتيجية اتصال لحل الأزمة	20
170	توزيع أفراد العينة حسب مواجهة المعنوية في تأدية المهام عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة	21
172	توزيع أفراد العينة حسب وجود فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم	22
173	توزيع أفراد العينة حسب الجهات التي تدخلت لحل أزمة المضاربة غير المشروعة	23
174	توزيع أفراد العينة حسب تأطير العاملين على مواجهة الأزمة	24
175	توزيع أفراد العينة حسب معرفة دور العلاقات العامة في معالجة أزمة المؤسسة وتحسين صورتها	25
175	توزيع أفراد العينة حسب توقع الأزمة وخصوصا قبل حدوثها	26
176	توزيع أفراد العينة حسب إقامة العلاقات العامة بمعالجة الأزمة في المؤسسة	27
177	توزيع أفراد العينة حسب وجود هيئات متخصصة تعالج أزمة المؤسسة وتحسين صورتها	28
178	توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من نقاط الضعف التي واجهتهم خلال الأزمة	29
179	توزيع أفراد العينة حسب أهمية العلاقات العامة خلال الأزمة داخل المؤسسة	30
180	توزيع أفراد العينة حسب ممارسة مصالح المؤسسة للعلاقات العامة	31

181	توزيع أفراد العينة حسب تمثيل العلاقات العامة للمؤسسة في أحسن صورة ممكنة	32
182	توزيع أفراد العينة حسب ردود الأفعال السلبية التي واجهتها المؤسسة الناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة	33

مقدمة

يتميز علم إدارة الأزمات باهتمام كبير من جانب الباحثين في مجال العلوم الإجتماعية عامة والاتصال خاصة، وذلك على ضوء التطور التكنولوجي الذي يعيشه العالم الآن في مجال الإعلام والاتصال، والتي تنقل الأحداث وتساهم بشكل كبير في سرعة معالجتها فور وقوعها من أي مكان في العالم، وعلم إدارة الأزمات يحظى بأهمية بالغة في دائرة العلاقات العامة، حيث ساعد التطور العلمي والتكنولوجي في تقديم العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد على حل تلك الأزمة وإدارتها بشكل مناسب.

وفي الغالب يرافق الأزمة عنصر المفاجئة، التهديد، الخوف، ضيق الوقت وندرة المعلومات، وهنا يظهر دور العلاقات العامة باعتبارها القلب النابض لعمليات التسيير في إدارة المؤسسات، والتي تعد منطقة تقاطع بين إدارة الأزمة واتصال المؤسسة.

وفي دراستنا نختص بقسم العلاقات العامة والدور الذي تلعبه قبل وأثناء وبعد الأزمة في تشكيل صورة حسنة لدى جمهورها الخارجي، إذ يعتبر هذا الموضوع من المواضيع المهمة التي تمس العلاقات العامة كما يضمن للمؤسسة معرفة تامة بجمهورها وانطباعاته، وتضمن لهذا الجمهور إطلاعاً كافياً على مؤسسته. إذ أن سوء تسيير المؤسسات ووقوعها بالمشاكل تعود إلى غياب مصلحة العلاقات العامة، التي تساهم بشكل رئيسي وفعال في حلها وتشكيل صورة حسنة لدى جمهورها.

وبما أن مديرية التجارة وترقية الصادرات، مؤسسة من كل المؤسسات التي تعنى بإدارة الأزمات، بل يتعدى ذلك إلى أبعد الحدود من خلال الدور الذي تقوم به من مراقبة وحماية المستهلك من مختلف الأخطار الضارة التي تمسه. ونظراً لنقص الدراسات التي تهتم بدور العلاقات العامة في مثل هذه المؤسسات، فقد جاءت دراستنا هذه لتعالج كيفية مساهمة العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة، والتي عالجناها وفق الخطة التالية: مقدمة، إطار منهجي، إطار نظري وفي الأخير الإطار التطبيقي.

ففي الإطار المنهجي اعتمدنا فيه على إشكالية الدراسة كخطوة أولى، ثم التساؤلات الفرعية، وبعدها حددنا أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأخيراً تحديد مفاهيم الدراسة.

أما في الإطار النظري للدراسة فقد اعتمدنا على ثلاث فصول ففي الفصل الأول: كان تحت عنوان العلاقات العامة في المؤسسة حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول ضم العلاقات العامة وتطبيقاتها في المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد ضم الجمهور والصورة الذهنية للعلاقات العامة.

أما الفصل الثاني بعنوان الأزمة وإدارتها في المؤسسة والمقسم إلى مبحثين، في المبحث الأول تناولنا الأزمة وإستراتيجية إدارتها في المؤسسة، وفي المبحث الثاني قد تطرقنا إلى أزمة المضاربة غير المشروعة.

وفي الفصل الثالث تناولنا دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين، المبحث الأول ضم النماذج الحديثة للعلاقات العامة في الأزمات، أما المبحث الثاني فقد دور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

وفي الأخير الإطار التطبيقي للدراسة، ضم كل من النبذة التاريخية لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم وهيكلها التنظيمي والمهام المتعلقة بكل مصلحة، وبعدها قمنا بعرض وتحليل كل البيانات الميدانية وصولاً إلى عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات، بالإضافة إلى الخاتمة، وقائمة المراجع والملاحق.

الإطار المنهجي

لِلدِّرَاسَةِ

الإشكالية:

تقودنا بعض الأزمات إلى طرح العديد من الأسئلة والمتعلقة بسياسات وخدمات المؤسسات المختلفة وفي غالب الأحوال تعاني المؤسسات التي تتأخر في الإجابة على هذه التساؤلات (ماذا، كيف، لماذا حدث) عواقب سلبية على مستوى إدراكات الجماهير لصورة المؤسسة واتجاهاتهم نحوها.

الأزمات هي مشكلات أو لحظات أو مواقف أو أحداث حرجة تقع فجأة دون سابق إنذار وقد يكون سببها قدر مقدور أو من صنع البشر، وتتطلب استجابة سريعة من أصحاب القرار في المؤسسات، وقد تتلاحق الأحداث وتتشابك فيها الأسباب والنتائج، مما قد يفقد أصحاب القرار قدراتهم في السيطرة عليها واحتوائها، وتكمن خطورة الأزمات في كونها تهدد الكيان الإداري أو الاقتصادي أو مختلف المجالات عن طريق إثارة الخوف والرعب في نفوس الجماهير وتشويه سمعة وصورة المؤسسة وبالتالي إحداث شلل تام أو توقف عن العمل. ولهذا ظهرت العلاقات العامة لتحل هذه المشاكل، فيعتبر نشاطها في المؤسسات من أهم أشكال الاتصال المؤسسي خاصة الخارجي فهي أساس لقيام التفاعل والتواصل، الذي تضمن من خلاله المؤسسات تلبية جميع متطلباتها وحاجيات جماهيرها الداخلي والخارجي، كما يجب على المنظمة أن تفتح خطوطا مباشرة في تمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة وهذه المعلومات لا تتعلق فقط بالأزمة ولكن بكيفية التعامل معها ومنعها في المستقبل. كما انتشرت مؤخرا وبشكل كبير ما يعرف بالمضاربة غير المشروعة التي أصبحت تهدد الفرد في قوته

والمجتمع في كيانه والدولة في أمنها، مما شكلت أزمة، من خلالها أصبح اغتنام الفرص سهلا بالنسبة لبعض الأفراد وهذا بهدف توفير المال وتحقيق الربح السريع، بالإضافة إلى نشر الشائعات لإحداث اضطراب في السوق ورفع الأسعار.

حيث شهدت الجزائر في الأواني الأخيرة ظروف صعبة على غرار بقية الدول أدت إلى بروز ظواهر اجتماعية واقتصادية خطيرة تتمثل في تخزين السلع وتكديسها، الأمر الذي خلق ندرة في بعض المواد الأساسية كالزيت والحليب والسكر في الأسواق، وتهافت المستهلكين على اقتنائها بشكل كبير من جهة وارتفاع أسعار هذه السلع والبضائع من جهة أخرى، والتي أثرت كثيرا على القدرة الشرائية للمواطنين ومنها استلزم الأمر إلى ضرورة التصدي لها ومكافحتها، وذلك بإصدار قانون خاص بالمضاربة غير المشروعة رقم 15-21.

وعليه ساهمت العلاقات العامة بتزويد المواطن بالمعلومات التي جاء بها القانون من عقوبات وإجراءات ردعية للحد من هذه الظاهرة.

وفي هذا السياق تأتي دراستنا التي تحاول أن تتناول إشكالية دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة، وقد حاولنا تطبيق هذه الدراسة على مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم أنموذجاً.

ومنه تتمحور إشكالية البحث حول السؤال التالي:

كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة؟

الذي يتفرع منه التساؤلات الآتية:

- 1- ما هي المكانة التي تحظى بها العلاقات العامة داخل مؤسسة التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم؟
 - 2- ما هي وسائل الاتصال الأكثر استخداماً في المؤسسة أثناء الأزمة؟
 - 3- ما هي المشاكل التي واجهتها مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم أثناء أزمة المضاربة غير المشروعة؟
 - 4- ما هو الدور الإستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة؟
 - 5- ما هي الرؤية السائدة لدى الموظفين بالمؤسسة حول العلاقات العامة؟
- الفرضيات:**

- 1- تحتل العلاقات العامة مكانة هامة وتعتبر همزة وصل بين المنظمة والجمهور وهذا ما يفرض ضبط علاقات جيدة مع الجمهور.
- 2- وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي وسائل تقليدية وحديثة.
- 3- يمكن أن تكون المشاكل في إدارة العلاقات العامة من خلال عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- 4- تعد العلاقات العامة جزءاً أساسياً لإدارة الأزمة أو المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمة.
- 5- المؤسسة ترى أن العلاقات العامة وظيفة حيوية مهمة من وظائفها في مجال الأعمال والتي تقوم بدور رئيسي في الإدارة.

أسباب إختيار الموضوع:

أ. أسباب ذاتية:

- ميولنا الشخصي في معرفة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة وأهمية وجودها في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم أثناء أزمة المضاربة غير المشروعة.
- محاولة المساهمة في إنجاز دراسة علمية تبقى موضوع إفادة الطلاب مستقبلاً.

- إمكانية وسهولة الاتصال بمجتمع البحث المختار لقربه الجغرافي منا، الأمر الذي سهل لنا الشق التطبيقي من الدراسة.

ب. أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث العلمي.
- قلة الدراسات السابقة في هذا المجال لكونه جديد، لذا وجب تسليط الضوء عليه.
- انتشار وتفاقم موضوع أزمة المضاربة غير المشروعة في ولاية مستغانم خاصة وفي الجزائر عامة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- التعرف على ماهية الأزمة وطبيعتها.
- تسليط الضوء على عملية إدماج العلاقات العامة في خطة عمل إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة.
- إبراز دور العلاقات العامة في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات.
- التعرف على دور العلاقات العامة خلال مراحل الأزمة.
- تحديد خطة عامة وواضحة للأزمات.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على الدور الحيوي والاستراتيجي للعلاقات العامة في إسهام إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة أثناء مراحل دورة حياتها، كما أن الأهمية تتبع لكون أن التحدي الذي تفرضه الأزمات يتطلب طريقة فريدة واهتماما بخصائص مشكلة الأزمة، ولا أحد يستطيع تقديم ضمانات حول الأفعال التي ستساعد المؤسسة على الخروج السريع من هذه الأزمة، مما لاشك فيه أن مهنية رجال العلاقات العامة وخبرات الاتصالية، تختبر بالقدر الذي يستطيعون فيه إخراج المؤسسة من الأزمة، كما أن ثلثي الأزمات في العالم سببه الجمهور الداخلي للمؤسسة، وعدم تواصله مع الجمهور الخارجي وإخباره بما يدور في المؤسسة، لذلك فالإتصال هو الأمر الأكثر فعالية في ظروف أزمة المضاربة غير المشروعة.

الإجراءات المنهجية:

الدراسة الاستطلاعية:

قمنا باختيار موضوع أزمة المضاربة غير المشروعة الذي أثار إهتمامنا نظرا لأهمية دراسته في الأونة الأخيرة، حيث أثار إنتباهنا من خلال الضجة التي حدثت والتي أثرت سلبا على المواطن الجزائري من الناحية النفسية والمادية.

كما أصبح من الصعب إقتناء قارورة زيت أو كيس من السميد وهذا غير منطقي، مما دفعنا لدراسة هذه الظاهرة.

فكانت وجهتنا الأولى نحو المركز التجاري "أنو"، استقبلنا المدير ووجهنا بالذهاب إلى مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم التي هي محل الدراسة مما وافقوا على هذه الدراسة وعليه أخذنا الموافقة النهائية من الأستاذة المشرفة وبالتالي بدأت دراستنا في البحث وجمع المعلومات.

مجالات الدراسة:

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني وزماني وبشري فهي في دراستنا كالاتي:

أ- المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة " بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم"، المتواجدة في الحي الإداري 348 مسكن خروبة -مستغانم-.

وبالضبط على الأقسام والمصالح التي عملت على تسيير وإدارة أزمة المضاربة غير المشروعة وتداعياتها.

ب-المجال الزمني:

انطلق العمل على هذه الدراسة بداية من شهر نوفمبر 2022 إلى غاية جوان 2023 التي تم فيها ضبط الموضوع، ومن ثم محاولة إثراء رصيدنا المعرفي من خلال الدراسات السابقة والكتب حول الموضوع لنتمكن من استكمال مجريات الدراسة.

ج-المجال البشري:

ونقصد به العينة التي أجرينا عليها دراستنا، وهي جزء من المجتمع الأصلي، ويشمل المجال البشري لدراستنا المسؤولين الرئيسيين والموظفين الإداريين "بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم" والذين ساهموا في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة.

منهج الدراسة:

"يقصد بمنهج البحث العلمي الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم المختلفة بواسطة مجموعة أو طائفة من القواعد والتي تهيمن على العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول عن طريق ذلك إلى نتائج معلومة." (س، المشهداني. 2019، ص 115).

وبما أن دراستنا تتمحور حول "دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة"، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تقوم على تفسير الوضع القائم للمشكلة، بهدف الوصول إلى وصف دقيق علمي.

وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال استخدام المقابلة، الملاحظة والاستبيان، كأدوات للإجابة على أسئلة الدراسة، حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها: "إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة في مؤسسة التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم" تعبيراً كمياً وكيفياً، وهذا من خلال وصف الظواهر وجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها.

مجتمع الدراسة والعينة:

أ- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مختلف الوحدات والأفراد المعنيين بالدراسة. ويتمثل مجتمع دراستنا في كل الجهات التي كانت طرفاً في إدارة الأزمة التي عاشتها مؤسسة التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم، والمتمثلة في كل الموظفين والمدير والمصالح التابعة للإدارة الذي بلغ عددهم 176 موظف.

جدول رقم 01: يمثل مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم (المؤسسة محل الدراسة).

المجموع	عمال النظافة	المصالح					الأمانة العامة	المدير
	/	مصلحة الملاحظات السوق والإعلام الاقتصادي	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة	مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش	مصلحة المنازعات والشؤون القانونية	مصلحة إدارة الوسائل	/	/
129	3	31	33	25	14	14	8	1

جدول رقم 02: يمثل المفتشيات الإقليمية للتجارة.

المجموع	مفتشية الإقليمية بوقيرات	مفتشية الإقليمية عين تادلوس	مفتشية الإقليمية سيدي علي	مفتشية الإقليمية عشعاشة	مفتشية الحدود لحد الجمركة	مفتشية الميناء لقمع الغش وحماية المستهلك
47	07	12	11	7	3	7

ب- المعاينة:

قبل التطرق إلى نوع العينة المستعملة، لابد من تقديم تعريفا لها وهو كالتالي: "هم الأفراد والوحدات الذين تم استخراجهم من مجتمع البحث عبر المعاينة من أجل إجراء الدراسة".
وفي دراستنا هذه اعتمدنا على اختيار مفردات عينة المبحوثين بطريقة قصدية الذين يمثلون فريق إدارة الأزمة، وللحصول على معلومات تفيدنا وتمكننا من استكمال مجريات الدراسة، وتمثلوا في 129 مفردة.
وقد قمنا في دراستنا باختيار العينة القصدية نظرا لتناسب اختصاص المبحوثين بموضوع دراستنا حيث اخترناهم بطريقة تحكيمية لا مجال فيها للصدفة.

ج- العينة:

لقد اخترنا من أصل 129 عينة، 50 مفردة، وأخذنا من كل مصلحة 10 أفراد. والجدول الآتي يبين ذلك:

الجدول رقم 03: يمثل عدد عينة المبحوثين.

المجموع	مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي	مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة	مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش	مصلحة المنازعات والشؤون القانونية	مصلحة الإدارة والوسائل	المصالح العدد
50	10	10	10	10	10	50

أدوات جمع البيانات:

إن عملية جمع البيانات مهمة جدا في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية والإنسانية، ويمكن تحديد أدوات جمع البيانات حسب طبيعة الموضوع المدروس، ولمعرفة دور العلاقات العامة في إدارة أزمة

المضاربة غير المشروعة بالنسبة للمؤسسة التجارية، اعتمدنا على مجموعة من الأدوات من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة وتتمثل في ما يلي:

1. الملاحظة:

"الملاحظة هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة هذه الظاهرة". (س، المشهداني. 2019، ص 151).

وقد استخدمنا الملاحظة البسيطة المباشرة، لملاحظة أسلوب تحرك المسؤولين داخل الإدارة ومعرفة أهم الوسائل المستخدمة وكيفية الاتصال فيما بينهم لتسيير وتجاوز هذه الأزمة.

2. المقابلة:

"هي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عنها والتعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم". (س، المشهداني. 2019، ص 157). لقد تطلبت عملية جمع البيانات إجراء العديد من المقابلات التي كانت من بين المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها في الحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، وقد قسمنا المقابلة إلى مرحلتين: خصصنا المرحلة الأولى من المقابلة للإلتقاء برئيس مصلحة المنازعات والشؤون القانونية "بمديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم" الذي أفادنا بمجموعة من المعلومات المتعلقة بطريقة العمل وكيفية الاتصال مع المصالح الأخرى.

وفي المرحلة الثانية، أجرينا مقابلة مع المدير ورؤساء المصالح في "مؤسسة التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم"، والذي قمنا من خلالها بإعداد مجموعة من الأسئلة التي كشفت لنا عن أسباب هذه الأزمة والعقوبات المتخذة ضدها.

3. الاستبيان:

"أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم استمارة الاستبيان الإجابة عليها". (س، المشهداني. 2019، ص 170).

لقد قمنا بصياغة استمارة استبيان انطلاقا من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، إضافة إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها، وتضمنت استمارة بحثنا خمسة محاور نظرا إلى عدد تساؤلات دراستنا، وكل محور فيه خمسة أسئلة فمجموعهم 25 سؤالا من بينهم أسئلة مغلقة ومفتوحة.

وقد قسمنا الاستمارة إلى المحاور التالية:

-البيانات الشخصية.

- المحور الأول: حول معرفة المكانة التي تتميز بها العلاقات العامة داخل المؤسسة التجارية.
 - المحور الثاني: حول معرفة الوسائل المستخدمة من طرف العلاقات العامة أثناء أزمة المضاربة غير المشروعة.
 - المحور الثالث: التطرق إلى العراقيل والصعوبات التي تتلقاها المديرية أثناء أزمة المضاربة غير المشروعة.
 - المحور الرابع: معرفة دور العلاقات العامة في معالجة أزمة المؤسسة وتحسين صورتها.
 - المحور الخامس: حول معرفة أهمية تسيير العلاقات العامة داخل المؤسسة.
- الدراسات السابقة:

✓ الدراسة الأولى:

- الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- دراسة حالة مديرية الأرصاد الجوية -قسنطينة-.
- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال.
- سنة 2010-2011.
- إعداد: توفيق عمري، إشراف: عزوف الخير.
- جامعة الجزائر 3.

الإشكالية:

- سعت الدراسة على البحث حول الدور الاستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو الدور الاستراتيجي الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة وتسيير الأزمات بمديرية الأرصاد الجوية -قسنطينة- كنموذج من المؤسسات الجزائرية؟
- وللإجابة على هذا التساؤل صاغ الباحث مجموعة من تساؤلات الفرعية:
- 1-ما هي أوجه الاختلاف والتشابه في تفسير مفاهيم العلاقات العامة؟
 - 2-ما هي أبرز النماذج النمطية لدور العلاقات العامة في المؤسسة ؟
 - 3-كيف يمكن توظيف العلاقات العامة إجرائيا في إدارة الأزمة؟
 - 4-ما هي الرؤية السائدة لدى المؤسسات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
 - 5-ما هي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في مديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة؟ وكيف يتم بها معالجة الأزمات؟

منهج الدراسة:

استخدم هذا الباحث في دراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج المسحي، أما اختيار العينة فكانت عينة قصدية متكونة من 48 مفردة.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث أداتين في جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة وتتمثل في **المقابلة** حيث أجرى جملة من مقابلات شخصية مع الإطارات المتواجدة بمديرية الأرصاد الجوية بقسنطينة، سيما بفرعي الاتصال والعلاقات العامة وأداة ثانية **الاستبيان** حيث تم أخذ عينة قصدية متكونة من 48 مفردة المتمثلة في قطاعات الاتصال والعلاقات العامة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات والتقارير الرسمية للمؤسسة والمصادر.

نتائج الدراسة:

- إن العلاقات العامة لها أهمية كبيرة وضرورية خلال الأزمة لكن لا تنطبق هذه الأهمية على كل المتغيرات.
- إن علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام تتجاوز علاقة المؤسسة بالجمهور، إلا أن اهتمام المؤسسة لا يتعدى هذين الفاعلين الإجماعين (وسائل الإعلام والجمهور).
- إن ممارسي العلاقات العامة والاتصال يعتمدون بالدرجة الأولى وبنسبة كبيرة على وسائل الإعلام العمومية (الإذاعة والتلفزيون، إجراء المقابلات، والندوات الصحفية) أثناء الأزمة وبالدرجة الثانية يعتمدون على وسائل الإعلام الخاصة، إلا أن اعتمادهم على الوسائل الإلكترونية يقل أثناء الأزمات.
- إن إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة قبل الأزمة تقوم بمراجعة نشرات وتقارير المنظمة.

التعقيب على الدراسة الأولى:

تمثلت أوجه اختلاف هذه الدراسة مقارنة مع دراستنا بأن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي والمسحي معا، درس الطالب هذا الموضوع من زاوية الدور الإستراتيجي للعلاقات العامة في إدارة الأزمات، واستخدم أداتين المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات. أما في دراستنا دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة، اعتمدنا على المنهج الوصفي فقط، وكأدوات لجمع البيانات استخدمنا الملاحظة، المقابلة والاستبيان.

وقد تشابهنا في اختيار العينة القصدية، وكذلك في دراسة الأزمة ومعرفة دور العلاقات العامة في حلها. واستفدنا من هذه الدراسة كونها عالجت نفس المتغيرين في الدراسة التي تناولناها، حيث أفادنا أسلوب الباحث في استخدامه لهذين المتغيرين، وكذا توضيح دورهما في المؤسسة، كما اعتمدنا كدراسة سابقة ومرجع لجمع المعلومات.

✓ الدراسة الثانية:

- فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية.
- دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس.
- فوزي بومنجل، شيماء لحر.
- جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 03 (الجزائر).
- جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة (الجزائر).

الإشكالية:

سعت الدراسة على البحث حول فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما مدى فعالية جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية موبيليس ولاية جيجل؟

وللإجابة على هذا التساؤل تدرج مجموعة من تساؤلات الفرعية:

- ما نوع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات الخدمائية؟
- ما هو الدور الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة قبل، أثناء، بعد الأزمة بالمؤسسة الخدمائية؟
- ما مدى توفر الإمكانيات الفنية والتنظيمية لمواجهة الأزمات بالمؤسسة الخدمائية؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مكانة إدارة العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضوع الدراسة وكيفية عملها.
- التعرف على مدى وجود تفاعل بين المؤسسة وجهاز العلاقات العامة.
- معرفة أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة.
- التعرف على مختلف الأساليب والرسائل الاتصالية التي يعتمد عليها جهاز العلاقات العامة في مواجهة الأزمات.
- الكشف عن مدى أهمية العلاقات العامة في إدارة واحتواء الأزمات.

منهج الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، أما اختيار العينة فكانت عينة قصدية متكونة من 17 عاملا.

أداة جمع البيانات:

اعتمد في هذه الدراسة على أداة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة وتتمثل في استمارة الاستبيان حيث تم أخذ عينة قصدية مكونة من 17 عاملا المتمثلة في دراسة على الموظفين داخل المؤسسة الخدماتية موبيليس بجبل.

نتائج الدراسة:

- تتميز العلاقات العامة بالمؤسسة موضوع الدراسة بفعالية بالغة، وذلك نظرا للأهمية التي يحظى بها جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة الخدماتية موبيليس، باعتبار أن المؤسسة تعتمد في ممارسة أنشطتها على العلاقات العامة.

- تسعى المؤسسة الخدماتية موبيليس لتحقيق جملة من الأهداف وفق برامج معينة يخضع لها جهاز العلاقات العامة حيث تساعدها في أداء وظائفها.

- تقوم المؤسسة الخدماتية موبيليس بالاستعانة بفريق متخصص في إدارة الأزمات يتوفر على المؤهلات الكافية للتعامل معها، من خلال الدورات التكوينية والتدريبية التي يتلقاها هذا الفريق خاصة وأنها تعرضت لأزمات سابقة.

- تتوفر المؤسسة الخدماتية موبيليس على الوسائل والإمكانات الضرورية التي تتيح لهذا الفريق الظروف الملائمة لاحتواء الأحداث الطارئة، حيث تعتمد في معالجتها للأزمات على الطرق الحديثة لإدراتها، إذ أن قدرة المؤسسة على تجاوز الأوضاع الحرجة والتغلب عليها يخلق وضعًا تنافسيًا، إذ يبرز الدور الفعال الذي يؤديه جهاز العلاقات العامة داخل المؤسسة نتيجة توفره على الإمكانيات الفنية والتنظيمية، والذي تحدده أنظمة وقواعد رسمية بالرغم من وجود عراقيل تحد من قيامه بمهامه من خلال الأزمات.

التعقيب على الدراسة الثانية:

تمثلت أوجه اختلاف هذه الدراسة مقارنة مع دراستنا بأن هذه الدراسة استخدمت استمارة الاستبيان كأداة واحدة لجمع البيانات والمعلومات، حيث درس الطالبين هذا الموضوع من ناحية تفاعل بين المؤسسة وجهاز العلاقات العامة. أما في دراستنا دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة، اعتمدنا على الملاحظة، المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات والمعلومات. وقد تشابهنا في اختيار المنهج الوصفي والعينة القصدية، وكذلك في دراسة الأزمة ومعرفة دور العلاقات العامة في حلها.

واستفدنا من هذه الدراسة من خلال اعتمادنا عليها كمرجع وكدراسة سابقة.

تحديد المفاهيم الإجرائية والاصطلاحية:

أ. اصطلاحيا:

-العلاقات العامة:

"إن العلاقات العامة هي الجهد المخطط له والمستمر لتأسيس علاقات جيدة وفهم متبادل بين إحدى الشركات وجمهورها، أيضا العلاقات العامة تدور حول السمعة، وهي نتيجة لما تفعل وما تقول وما يقوله الآخرون عنك". كما أن "ممارسة العلاقات العامة هي نظام يراعى السمعة بهدف التأثير في كل من الرأي والسلوك وكسبه وفهمه ودعمه." (م، أبو النصر. 2014، ص288).

-إدارة الأزمة:

"عرفت إدارة الأزمة على أنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات الممكنة للتنبؤ بها، وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والأضرار المتتابة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي إلى تلك النتيجة أو الضرر أو الخسارة". (غ، اللامي. 2015، ص 43).

-تعريف المضاربة غير المشروعة:

عرف المشرع الجزائري جريمة المضاربة غير المشروعة في المادة 02 من القانون 21-15 المتعلق بالمضاربة غير المشروعة بأنها: "كل تخزين أو إخفاء للسلع أو البضائع بهدف إحداث ندرة في السوق واضطراب في التموين، وكل رفع أو خفض مصطنع في أسعار السلع أو البضائع أو الأوراق المالية بطريق مباشر أو غير مباشر أو عن طريق وسيط أو استعمال الوسائل الإلكترونية أو أي طرق أو وسائل احتيالية أخرى". (ب، عبد العالي. 2023، 155).

ب. إجرائيا:

-العلاقات العامة:

هي وظيفة إدارية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة لكسب ثقة جماهيرها ومتابعيها بهدف تحسين صورتها. وفي دراستنا استخدمنا مفهوم العلاقات العامة لمحاولة معرفة الأهمية والدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة في المؤسسة ومساهمتها في إعداد فريق ناجح لحل والتغلب على هذه الأزمة.

-إدارة الأزمة:

هي تغلب وتنبؤ إدارة المؤسسة بالأزمة، باستخدام وسائل وأساليب علمية وإجرائية، وهذا لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وفي دراستنا استخدمنا مفهوم إدارة الأزمة، نظرا لأهمية مكانتها في تسيير شؤون المؤسسة من خلال جمع المعلومات واتخاذ القرارات في مواقف أزموية.

-المضاربة غير المشروعة: هي إحداه تقلبات غير طبيعية تكون نتيجة لندرة السلع المعروضة في السوق خاصة سلع كثيرة الاستهلاك، كما هي كل تخزين وإخفاء للسلع بغية بيعها بأسعار مرتفعة.

وفي دراستنا استخدمنا مفهوم المضاربة غير المشروعة لأنه موضوع آني وحديث، تقاوم بسرعة وهذا ما أدى إلى حدوث خلل الذي جعل المؤسسة في أزمة.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة.

الفصل الثاني: الأزمات وإدارتها في المؤسسة.

الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة

الأزمات.

الفصل الأول: العلاقات العامة في المؤسسة.

تمهيد.

المبحث الأول: العلاقات العامة وتطبيقاتها في المؤسسة.

- تعريف العلاقات العامة.
- أهداف إدارة العلاقات العامة.
- وظائف إدارة العلاقات العامة.
- اختصاصات ومبادئ إدارة العلاقات العامة.
- الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة.
- العلاقات العامة كأسلوب اتصال.
- وسائل وأساليب العلاقات العامة.
- مكانة وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة.

المبحث الثاني: الجمهور والصورة الذهنية للعلاقات العامة.

- جمهور العلاقات العامة.
- مفهوم جمهور العلاقات العامة.
- أنواع الجمهور في العلاقات العامة.
- العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة.
- مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة.
- أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات.
- كيفية تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهورين.
- دور العلاقات العامة في تحقيق التوافق بين المؤسسة وجمهورها.

خلاصة .

تمهيد:

تعد العلاقات العامة أحد الجوانب الأساسية في إدارة المؤسسة، حيث تهدف إلى بناء وتعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة وتحقيق التواصل المثالي مع جمهورها المختلف سواء كان ذلك عملاء أو مستثمرين أو مجتمع محلي أو وسائل إعلام، كما تعتبر أداة لتشكيل المستقبل من خلال التخطيط الاستراتيجي. حيث سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة أهم الجوانب المحيطة بالموضوع كعرفة إدارة العلاقات العامة داخل المؤسسة واعتبارها جزء من هيكلها التنظيمي، ووظائف وأهداف إدارتها داخل المؤسسة وكيفية تكوين الصورة الذهنية لدى جمهورها.

المبحث الأول: العلاقات العامة وتطبيقاتها في المؤسسة

▪ العلاقات العامة:

من الصعب في العلوم الاجتماعية أو الإنسانية النظرية أو التطبيقية أن نصل إلى تعريف واحد شامل ويرجع ذلك إلى أن التعريف الذي ينال تقدير يكون هو الأكثر صلاحية للاستخدام، لأن التعريف ما هو إلا مجموعة من الخبرات، يحاول المتخصص أن يضع مفهومة عنها في كلمات واضحة أو جمل قصيرة ولذلك فإن التعريف الذي يكون مقبولاً في وقت ما، قد لا يصلح بعد جيل جديد والتعريف السليم لأي علم أو مهنة يجب أن يشمل الأهداف العامة والوسائل أو الطرق والأدوات والعمليات في كلمات متناسقة قليلة لتوضيح كل ذلك.

ومما لا شك فيه أن وضع تعريف محدود ودقيق لأي علم من العلوم أو فن من الفنون تحتمه حقيقة أساسية هي اختلاف وجهات النظر وتباين الآراء حول تبعاً للخبرات الشخصية والمصالح الذاتية للأفراد المختلفة، الأمر الذي يجعل الوصول إلى مفاهيم واضحة و سليمة عملية صعبة. (ر، الضبع. 2012، ص17).

▪ تعريف العلاقات العامة:

فقد ذكرت عدة تعاريف في العلاقات العامة وأهمها:

معهد العلاقات العامة البريطاني 1948: يعتبر أول من وضع تعريفاً أكاديمياً للعلاقات العامة قائلاً عنها بأنها: الجهود الإدارية المخططة والمستمرة التي تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها. والدلالة المستخلصة من التعريف تكمن في وجود علاقة تفاعلية تبادلية اتصالية بين المؤسسة وجمهورها حيث تتوطد هذه العلاقة بوجود برامج يتم تخطيطها باستمرار من قبل الإدارة. (ف، مانع. 2014، ص 270).

في حين يعرف قاموس أكسفورد العلاقات العامة إنها: الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب طرق التعامل الناجحة المتبادلة بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي لتحقيق أهدافها مع مراعاة القيم والمعايير والسنن الاجتماعية والقوانين والأخلاق العامة بالمجتمع. (م، صالح. 2016، ص 14).

أما الجمعية الفرنسية للعلاقات العامة فتقدم تعريفها للعلاقات العامة بأنها: الجهود التي يبذلها فريق ما، لإقامة علاقات الثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تنتفع مباشرة أو غير مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة.

وأما الجمعية الدولية للعلاقات العامة فتعرف العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية دائمة ومنظمة تحاول المؤسسة العامة أو الخاصة عن طريقها أن تحقق مع - من تتعامل - أو يمكن أن تتعامل معهم التفهم والتأييد والمشاركة. (ص، أبو أصبع. 1998، ص 84).

وعرفها إدوارد لبيرنيز الخبير بالعلاقات العامة بأنها: التوسل بالمعلومات عن طريق الإقناع والملائمة بين سياسات المؤسسة واتجاهات الجمهور للحصول على التأييد العام لأهداف المؤسسة ونشاطها. (ع، جردات. ل، الشامي. 2009، ص 18).

يشير قاموس ويسترن إلى أن العلاقات العامة هي مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في المجتمع من أجل إيجاد علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المتنوعة التي تتعامل معها كجمهور المستهلكين والمستخدمين ومن ثم الجمهور بوجه عام حتى تكون واضحة وتكسب رضاء المجتمع. (ر، الضبع. 2012، ص 17).

وذكر جون مارستون: على أنها وظيفة من وظائف الإدارة معنية بتحليل سلوك الجمهور، لمعرفة اتجاهاته واحتياجاته والعمل على وضع البرامج التي تتفق مع الصالح العام في مقابلة هذه الاحتياجات. (ع، عقيلان. 2015، ص 19).

ويعرف كل من هارلو وبلاك العلاقات العامة بأنها: الفن والعلم المرابط بالطرق والأساليب التي يستطيع بها الفرد أن يتعايش ويتفاهم مع أفراد المجتمع وكذلك المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. (ه، رضا. 2010، ص 13).

والعلاقات العامة هي وسيلة الإدارة للعلم بالرأي العام أي معرفة اتجاهاته وإعلام الرأي العام بنشاطها بقصد التوصل إلى معرفته وإلى كسب ثقته وتعاونه معها لتحقيق أهدافها. (ف، عبد الغني. 2006، ص 46).

وعرفها ركس هارلو بأنها: علم وفن يستندان إلى أسس علم الاجتماع الإنساني، وتسعيان إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة فقط وإنما في حياتهم الجماعية بصفة عامة. (أ، صبيح. 2012، ص 41).

وتعرف Moor And Canfield بأنها فلسفة اجتماعية للإدارة يتم التعبير عنها على شكل سياسات وممارسات والتي تعمل من خلال التفسير الصحيح للأحداث على ضمان التفاهم المتبادل والنيات الطيبة. (ع، الشمري. 2011، ص 15).

ويعرف أرنوف وباسكن (Aronof & Baskin) العلاقات العامة بأنها: وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة، وتسهيل التغيير فيها، ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال بالجمهور الداخلي

والخارجي الذي لهم صلة به وذلك لخلق تماسك بين أهداف المنظمة والتوقعات المجتمعية، وينفذون ويطبقون برامج المؤسسات والجماهير. (م، باقر. 2014، ص 15).

ويعرفها **جان شوملي** بأنها: نشاطات هادفة إلى إقامة واستمرار العلاقات الجيدة بين أعضاء الجماعة أو بين الجماعات وبين القطاعات المختلفة من الرأي العام. (ح، الجنابي. 2019، ص 50).
كما عرفها **ميللر R.W.Miller**: بأنها بحث دقيق عن أسباب ونتائج التصرفات الإنسانية. (ع، حسين. 1984، ص 12).

ومن هذه التعريفات أيضا ما ذهب إليه **جون سيدل J.Seidel** حيث قال: العلاقات العامة عملية مستمرة تقوم بها إدارة المؤسسة للفوز بثقة مستخدميها ومستهلكي منتجاتها والجمهور عموما وللتفاهم معهم جميعا. وتتم هذه العملية عن طريقين: الأول، هو النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والثاني هو النشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل التعبير والنشر الممكنة. (م، البادي. 2007، ص 16).

تعريف بول جاريت: هو أحد رواد العلاقات العامة وتولى مسؤوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية 1931 حيث يرى أن "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صور مخالفة لصورتها الحقيقية وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه". (ب، حلاق. 2020، ص 19).

تعريف مور: العلاقات العامة هي فلسفة اجتماعية للإدارة يعبر عنها بشكل سياسات وأعمال تهدف إلى ضمان الثقة والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها وذلك باستخدام الاتصال ذي الاتجاهين بين الطرفين. (ع، برغوث. 2007، ص 11).

ومن الكتاب العرب الذين وضعوا تعريفا للعلاقات العامة: يعرفها **إبراهيم إمام** بقوله: "فن معاملة الناس و الفوز بثقتهم ومحبتهم وتأبيدهم ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع. (ع، الشمري. 2011، ص 11).

ويعرف **أحمد كمال وعدلي سليمان** في كتاب الخدمة الاجتماعية والمجتمع "العلاقات العامة بأنها عملية لقياس وتحليل الرأي العام لتوصيل رأي الجمهور للمؤسسات من ناحية أو لتوصيل رأي المسؤولين في المؤسسات إلى الجمهور من ناحية أخرى، وهي عملية مستمرة في نشاط المؤسسة". (أ، أيوب وآخرون. 2016، ص 14).

ومن تعريف **الدكتور محمود الجوهري**: هو فن معاملة الجمهور وكسب رضائه أو الفن الذي يرسم الطريق للحصول على رضا الجماهير وتحقيق المصلحة العامة. (ع، عقيلان. 2015، ص 19).

في حين ينظر مختار التهامي إلى العلاقات العامة على أنها "فن متطور من فنون الاتصال بال جماهير والتأثير فيها يستهدف كسب المؤيدين لهدف أو قضية معينة وتحريكهم في اتجاه مرسوم في ضوء الدراسة العلمية المخططة وطبيعة القوى السياسية والاقتصادية المسيطرة على جهاز الحكم في الدولة. (ع، الشمري. 2011، ص 12).

ويعرف د.هادي نعمان الهيتي العلاقات العامة "إنها نشاط إداري يستعين بالاتصال يقصد بلورة انطباعات إيجابية عن الهيئة التي تتولى القيام به بين العاملين فيها وبين المتعاملين أو الذين يحتمل أن يتعاملوا مع الهيئة اعتماد على تنظيم تفاعل اتصالية قوامه المعاني والمعلومات التي تحقق أغراضا اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية. (ح، الجنابي. 2019، ص 51).

ويعرفها علي عجوة بأنها: الجهود المخططة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة أو الدولة لكسب ثقة الجمهور وتحقيق التفاهم المتبادل من خلال الاتصالات المستمرة، والسياسات والأفعال المرغوبة لتلبية احتياجات الجمهور في إطار ما هو ممكن ومشروع. (ب، مريدن. 2020، ص 3).

أما زكي محمود هاشم فينظر إلى العلاقات العامة على أنها "برنامج مخطط من السياسات ونماذج السلوك التي تهدف إلى بناء ودعم ثقة الجمهور بالمنظمة وزيادة الفهم المتبادل بين الطرفين. (ع، الشمري. 2011، ص 12).

العلاقات العامة عبارة عن الجهد التخطيطي والمتواصل لإنشاء والمحافظة على السمعة الطيبة والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها. (ع، الخزامي. 2004، ص 10).

وتعد هذه الطائفة المختلفة من التعريفات الأجنبية والعربية يمكن القول أن العلاقات العامة هي "الجهود والأنشطة المخططة والمستمرة التي تسعى إلى تعزيز وتوطيد العلاقات وتقوية الاتصالات بين المنظمة وجمهورها عن طريق الاستعانة بالوسائل والأساليب الاتصالية الحديثة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات ووضع الحلول المناسبة وصولاً إلى حالة من التكيف الاجتماعي بين أهداف المنظمة والمجتمع الذي توجد فيه". (ح، الجنابي. 2019، ص 53).

ويمكن التعبير عن العلاقات العامة الناجحة عن العلاقات العامة الناجحة في سورة المعادلة التالية:

نظرة إيجابية (التأييد المادي والمعنوي) من الإدارة حيال وظيفة العلاقات العامة + أداء كفاء للإدارة +الاتصال الفعال = يحقق علاقات عامة طيبة

نظرة إيجابية من الإدارة حيال وظيفة العلاقات العامة	+	أداء كفاء للإدارة	+	الاتصال الفعال	=	يحقق علاقات عامة طيبة
---	---	-------------------	---	-------------------	---	--------------------------

الشكل رقم 01: يمثل معادلة العلاقات العامة الناجحة. (ي، طبت. 2019، ص 25).

■ أهداف إدارة العلاقات العامة:

إن الهدف الأسمى للعلاقات العامة هو تحقيق الانسجام والتوافق بين المنظمة وجمهورها، ومن جهة نظر المنظمة فإن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق أهداف المنظمة ذاتها، ومن جهة نظر جماهير المنظمة فإن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحقيق مصالحهم، ومن هنا يأتي دور العلاقات العامة لتحقيق التوازن المطلوب بين المصلحتين. (ح، شعبان. 2008، 32).

ولكل إدارات المنشأة أهداف تعمل على تحقيقها، وأهداف إدارة العلاقات العامة تثبت من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مجال إدارة الأعمال، بمعنى أن هذه الإدارة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها، وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل، والعمل على استمرار الاتصالات فيما بينهم، مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات، أو هي تنوير الجماهير قبل محاولة التأثير عليهم.

موقع إدارة العلاقات العامة من الإدارات الفنية التي تعاون الدارة العليا في إتمام عملها على وجه مرض يكسب لها ثقة الجماهير والمتعاملين معها.

ولهذا نجد أن موقعها في الخرائط التنظيمية يقع إلى جانب رئيس المنشأة، سواء أكانت المنشأة صناعية أو خدمية أو مصلحة حكومية وذلك لاعتبارات مهمتها استشارية للرئيس ورجال الإدارة العليا. وفي الرسم يوضح إدارة العلاقات العامة في أعلى الخريطة التنظيمية باعتبارها من الإدارات الفنية المعاونة لرئيس مجلس الإدارة أو رئيس المصلحة، وعندما تكتفي المنشأة بوجود مستشارين في العلاقات العامة وهؤلاء ليسوا موظفين بها، فإن مكانهم هو أيضا في أعلى الخريطة. (ز، عابد. أ، أبو السعيد. 2014، ص 86-87).

إن وظيفة العلاقات العامة هي التي تدعم وتساند الوظائف الأخرى في المنظمات، وذلك عن طريق الاتصال مع المجتمع بأفراده وهيئاته، وتدعيم علاقات إيجابية مع فئات الجمهور المتعاملين مع المنظمة من موردين ومستهلكين وموزعين ومنافسين وأجهزة حكومية. (ب، المبيضين. 2011، ص 21).

ومن زاوية منظور المتخصصين في العلاقات العامة فإن أهداف العلاقات العامة ممكن تحديدها فيما يلي:

- تنمية الوعي بقيمة وأهمية العلاقات العامة.

- نشر مفهوم العلاقات العامة ومبادئها ومثلها.

- تشجيع الأبحاث والدراسات العلمية والثقافية بميدان العلاقات العامة وتقديم المعونات المعنوية والمادية للقائمين بها.

- العمل على رفع المستوى الفكري والثقافي لجميع المشتغلين في جميع وسائل العلاقات العامة.

- بحث وتدعيم الطرق التي تجعل من وسائل الإعلام دعامة للتوجيه القومي ودعوة للإصلاح والبناء.

- دراسة الوسائل الكفيلة بنشر الثقافة وإذاعة تاريخنا العربي على حقيقته الصادقة وإحياء التقاليد العريقة. (م، الشمري. 2016، ص 24).

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.

- المحافظة على حالة من الرضا والثقة بالمؤسسة لدى الجمهور.

- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة لدى الجمهور.

- تشكيل حالة من التوافق المصاحب بين المؤسسة وجمهورها. (ز، أحمد. 2016، ص 44).

- وتوسى العلاقات العامة إلى تطوير أسواق المؤسسة وتوسيعها، وذلك بنشر أفكار جديدة يتقبلها الناس، تفسح المجال لتسويق سلعتها أو خدماتها في مجالات جديدة وأسواق جديدة. (ص، أبو أصبع. 2019، ص 111).

- معالجة الأزمات المتعلقة بالمؤسسة الداخلية والخارجية. (م، أبو العلا. 2020، ص 28).

- إقناع الأفراد بما تقدمه المؤسسة.

- الوصول إلى جماهير مختلفة والتأثير فيهم، وهو ما يعد ضروري لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة.

(ف، البكري. 2014، ص 45).

- تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسة وإرساء قواعد الحوار، وتنمية التفاهم المشترك بينها. (ح، هتيمي. 2015، ص 21).

▪ وظائف إدارة العلاقات العامة:

تتولى إدارة العلاقات العامة في معظم منظمات الأعمال وظائف متعددة، وربما تختلف هذه الوظائف من منظمة لأخرى حسب أهدافها واستراتيجياتها. (ب، المبيضين. 2011، ص 20).

وتبدو أهمية وضرورة تحديد وظائف وأنشطة العلاقات العامة في أن عدم تحديد هذه الوظائف يترتب عليه

النظر إلى نشاط العلاقات العامة على أنه عمل فرد في المنظمة، ولا يحتاج إلى أفراد متخصصين لأداء

هذه الوظيفة وأن كل من ينتمي إلى المنظمة يستطيع القيام بهذا العمل، ويمكن القول بأن المنشأة ككل يجب

أن تكون موجهة بالعلاقات العامة، ولكن هذا لا يعني عدم وجود إدارة متخصصة تكون مسؤولة عن تخطيط

وتنفيذ أنشطة العلاقات العامة. (ح، رشوان. 2014، ص 108).

على الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارة العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، إلا أنه يوجد وظائف شائعة في أغلب إدارات العلاقات العامة، وهي:

- تقديم المشورة: تقديم المشورة للإدارة العليا فيما يختص بالسياسات الخاصة بالمؤسسة، واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معه، ووسائل الإعلام.

- البحوث: التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير الداخلية والخارجية من خلال الدراسات التي تقوم بها، من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات الجماهير.

- العلاقات بوسائل الاتصال: من خلال إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال، سعياً منها لقول الحقيقة وترويج المؤسسة وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.

- النشر: من خلال نشر رسائل مخططة في وسائل الإعلام لتعزيز مصالح المنظمة.

- العلاقات بالعاملين في المنظمة: من خلال الاستجابة لاهتماماتهم ومصالحهم، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها.

- التخطيط الإداري: ويقصد بها ما يتم تحديده من العمليات الإدارية ووفقاً لذلك تحديد عمليات التنظيم ويتم حشد القوى المادية والبشرية.

- التوظيف: يتم اختيار العاملين في المنظمة وفق معايير وأسس علمية واضحة ويتم وضع التدريب أيضاً بطرق محددة وتشارك إدارة العلاقات العامة في وضع هذه الطرق والأساليب العلمية.

- التوجيه والإشراف: لإشراف عنصر مهم من عناصر الإدارة في الأجهزة الأمنية والمقصود به مراجعة ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعية لتحقيق الهدف.

- التمويل والإدارة المالية: وتتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها حسب اللوائح المالية.

- التنسيق: ويتعلق بإيجاد الانسجام والترابط بين أوجه النشاطات المختلفة داخل الأجهزة الأمنية وخارجها توجيه ذلك لتحقيق الأهداف الموضوعية، والتنسيق ليس كيان مستقل ولكنه مناخ يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري.

- التسجيل: ويتعلق بكتابة الحقائق أو المعلومات بكل صدق وأمانة بقصد الرجوع إليها عند الحاجة.

- اتخاذ القرار: يعد القرار أداة للتجديد والابتكار والإبداع وليس مجرد إجراء شكلي لحسم المشاكل ويخرج القرار دائماً معبراً عن أفضل البدائل. (ز، عابد. أ، أبو السعيد. 2014، ص 85-86).

- استقبال ضيوف المؤسسة وإعداد برامج الضيافة اللازمة لهم.

- تنفيذ البرامج الثقافية والرياضية والاجتماعية للعاملين.

-الإشراف على مطبوعات المؤسسة.

-تنظيم الحملات الإعلامية والحملات الإعلانية.

-دعم النشاط التسويقي والإعلاني للمؤسسة.

-العمل كمستشار للإدارة العليا. (م، الصيرفي. 2005، ص 79).

أما فيليب ليزلي (P.Lesely) فقد رأى إن وظائف العلاقات العامة هي:

1. تقديم النصح والمشورة.

2. الإعلام.

3. الأبحاث والدراسات.

4. بناء الثقة الشاملة ودعمها. (ح، هتيمي. 2014، ص 16).

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

-تهيئة جو صالح بين المنشأة والأفراد وبين الأفراد بعضهم ببعض داخل المنشأة وخارجها.

-العمل على رفاهية العاملين بإنشاء النوادي وإقامة الندوات والحفلات والقيام برحلات.

-خدمة العاملين في النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية.

-تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة والدور الذي تؤديه في المجتمع بلغة سهلة حتى يقبل

الجمهور عليها. (م، صدقي. 2020، ص 144).

-اكتساب تأييد ورضا الجماهير. (م، عصفور. 2014، ص 139).

▪ اختصاصات ومبادئ إدارة العلاقات العامة:

وإذا ما أردنا الدخول في تفصيل الاختصاصات التي تمارسها إدارة العلاقات العامة، سنجد أنها مشتقة

من واقع طبيعة نشاط العلاقات العامة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ولن تخرج عن ذلك ومن الممكن

تحديد أهم الاختصاصات فيما يلي:

1 استقبال زوار وضيوف المنشأة والترحيب بهم.

2 القيام بعمل التسهيلات اللازمة بالمنشأة -بصفة خاصة- كبار العاملين، عند سفرهم أو عودتهم من

الخارج.

3 إعداد برامج العلاقات العامة المتعلقة بزيارات الوفود التي تزور المنشأة سواء من الداخل أو الخارج.

4 إجراء الاتصالات اللازمة سواء داخليا أو خارجيا مع الجمهور الذي تتعامل معه المنشأة.

5 خلق وتنمية الوعي والمعرفة بأنشطة المنشأة مستخدمة في ذلك كافة وسائل الإعلام.

6 متابعة ما ينشر أو يكتب في المحافل المختلفة، وفي الصحف والمجلات المحلية والعالمية عن المنشأة أو ما يختص بنوع النشاط الذي تمارسه، وترجمة ما يتعلق بذلك، وتحليله وإعادة نشره إذا كان لصالح المنشأة، والرد عليه إذا كان ضدها.

7 أية اختصاصات أخرى ترتبط بطبيعة نشاط المنشأة وتحركاتها وعلاقتها مع الجماهير.

ويجب أن يكون عمل العلاقات العامة تابعا من أهداف هذه المهنة التي تعمل على تنوير الجماهير قبل أن تكون محاولة التأثير عليهم.

كما يجب أن تقوم إدارة العلاقات العامة - عند مخاطبة الجماهير - أن تلتزم بالصدق والأمانة والحق، ولا تلجأ إلى إثارة العواطف أو يبدوا على العاملين بها روح التحامل عند معاملتهم للجماهير.

هذا بالإضافة - إلى ما سبق ذكره - عن دور العلاقات العامة وأهميتها في المجالات التطبيقية وضرورة أن تشتمل على السياسات والأعمال التي تمثل الحقيقة دون اللجوء إلى الخداع أو بلبلة الأفكار وعندما تقوم بنشرها على الناس تتوخى الوضوح دون التواء أو غموض.

وعندما يقوم المختصون بالعلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور يجب أن يحترموا الآراء المؤيدة والمعارضة على حد سواء، مع إشاعة جو من الديمقراطية، مع إعطاء الأسبقية للصالح العام فوق المصالح الشخصية، أي أن من ضمن اختصاصات إدارة العلاقات العامة إيجاد ذلك التوازن بين الواجبات المطلوبة منها والصالح العام الذي يهيم المجتمع كله.

ولهذا لا يصلح أي شخص للعمل في مجالات العلاقات العامة، لأن من يعمل في هذا المجال عليه أن يقدر نتائج عمله، ويعرف مدى تأثير هذه الأعمال على عقول الناس كما يجب عليه أن يؤدي عمله بوقار وهيبة، وأن يترك لكل إنسان الحرية في إصدار حكمه على الأشياء، مع احترام هذا الحكم أو بطريقة أخرى لديه الشخصية المرنة الواسعة الأفق التي تستطيع أن تقنع الناس وكثيرا ما نجد المنشآت تفضل اختيار الأنسات والسيدات للعمل في هذا المجال، على اعتبار أنهن أكثر لياقة في الحديث وفي التفاهم مع الناس باختلاف نوعياتهم. (ز، عابد. أ، أبو السعيد. 2014، ص 87-89).

■ الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

حاولت الهيئات المتخصصة في العلاقات العامة والخبراء المتمرسون في هذا المجال تحديد مهام وواجبات إدارة العلاقات العامة ولعل من أهم هذه الواجبات ما يلي:

1. توثيق الصلة بين المؤسسة وجماهيرها بكل وسائل التعريف المتاحة لتنمية الثقة وتحقيق التعاون.

2. دعم الصلة بين المؤسسة وسائر المؤسسات والمصالح والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية لاسيما هيئة الاستعلامات عن طريق تبادل المعارف والبيانات والإحصاءات لتنسيق العمل وتحقيق التعاون وربط السياسات المختلفة لسائر الفروع في الدولة.

3. بحث الشكاوى والرغبات التي تتصل بأعمال المؤسسة في شتى فروعها لإزالة ما يقع عليهم من غش أو إهمال، وإزالة أسبابها ورفع التقارير إلى المسؤولين عن المسائل العامة التي تقتضي علاجاً مهماً أو بحثاً عاماً بالتماس أسباب العلاج واتخاذ الوسائل التي يهدي إليها البحث لتحقيق الرغبات العامة.

4. تجميع البيانات والإحصاءات والخلاصات الوافية والقوانين عن المشروعات والخطط وترتيبها وحفظها وفقاً لنظام واضح يتيح الانتفاع بها في الإعلام والاستعلام في أسرع وقت.

5. تنظيم الوسائل للرد على ما يوجه إلى الإدارة من استفسارات مهمة أو خاصة في أي شأن ووضع نظام المقابلات الموظفين في أوقات العمل.

6 القيام بكل نشاط صحفي في الوزارة وإصدار ما قد ترى المؤسسة إصداره من صحف أو مجلات أو نشرات متعاونة في ذلك مع سائر الإدارات الأخرى في المؤسسة.

7 الاهتمام بشكل أساسي بالكشف عن الاتجاهات والاحتياجات والميول عند الجمهور الذي سيتعامل مع هذه المنظمات، وذلك من أجل العمل ما أمكن على تحقيق هذه الرغبات والميول.

وبناء على ما تقدم، فإن العلاقات العامة تعد حلقة الوصل بين أي منظمة والمجتمع الذي يحيط بها فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، ولا بد أن تقوم علاقة عامة مع أولئك الأفراد، تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة وتستنأس بأرائهم في تقييم الخدمة وتأييدهم ودعمهم لها وتحترم تلك الآراء وتهندي بها وتسعى المنظمة لكي تكون هذه العلاقة قوية ومتصلة وقائمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين. (و، دياب. 2014، ص 27-28).

■ سمات وصفات أخصائي العلاقات العامة:

من المؤكد أن أخصائي العلاقات العامة يمثل دوراً رئيساً مهماً في نجاح العلاقات العامة بالمؤسسة فهو كما يقول إبراهيم إمام: يشبه الوتر الحساس الذي ينقل الأنغام الصادقة الأصيلة من الرأي العام إلى المؤسسة، ومن المؤسسة إلى الرأي العام، وهو المحور الأساسي الذي يدور حوله كل نشاط اتصالي أو إعلامي، لذلك فمن الواجب أن تتوفر فيه خصائص شخصية ومهارات اتصالية معينة تمكنه من الاضطلاع بمهامه الأساسية على وجه مرض، فأخصائي العلاقات العامة يجب أن يكون حساساً، ويقظاً لاتجاهات الرأي العام وآراء الجماهير لينقلها بصدق وأمانة إلى مؤسسته، كما يتوجب عليه أن يكون ذا مهارة اتصالية ليستطيع بها أن يتعامل بالكلمة الواضحة المعبرة وبالأسلوب الصادق المؤثر على الجماهير.

وأخصائي العلاقات العامة هو المتخصص الذي عينته المنشأة وتعتمد عليه في إعداد وتنفيذ برامج وخطط العلاقات العامة ومتابعة نتائجها، واقتراح كل ما يتعلق بالعلاقات العامة على الإدارة العليا ويعمل بالشكل الذي تنظمه المنشأة مع فريق عمل في إطار الأهداف التي تحددها الإدارة العليا سواء في وحدة تنظيمية مستقلة، أو في إطار وحدة تنظيمية أخرى داخل المنشأة. كما أن عليه أن يتعرف -أولاً بأول- على كل ما يتعلق بسياسات تلك الجماهير وأهدافهم ومشكلاتهم ودوافعهم، وطريقة تفكيرهم وتكوين رأيهم كما يتعرف على الوسائل الأنسب للتأثير على الرأي العام بما يخدم أهداف المنشأة وبالتالي فإن هذه المهنة تتطلب صفات إنسانية بدونها تعد أي محاولة الإمداد وتكوين رجل العلاقات العامة بمثابة من يبني بيتاً من الرمال. ومن هنا كان لزاماً على الباحث -أيضاً- أن يستعرض أهم الصفات الوظيفية والمتطلبات والمسؤوليات المنوطة على عاتق رجل العلاقات العامة بشيء من التفصيل، حتى يستطيع رجل العلاقات العامة أن يتحلى بأكبر قدر من هذه المتطلبات، ويؤدي عمله بإتقان وفاعلية. (و، دياب. 2014، ص 74-76).

ويمكن تقسيم هذه الشروط إلى:

1- شروط تعليمية:

يجب توافر الخبرة العلمية اللازمة والمؤهلة لقيام رجل العلاقات العامة بمهام ووظائف العلاقات العامة. وتتوفر الخبرة العلمية لرجل العلاقات العامة من خلال ثلاث قنوات أساسية هي:

أ. الدراسة الأكاديمية المتخصصة في مجال الإعلام -بوجه عام- وفي العلاقات العامة -بوجه خاص-

ب. الثقافة العلمية الشخصية، وبخاصة في مجالات: اللغات- الكمبيوتر- تكنولوجيا الاتصال. (م، القاضي. 2007، ص 52).

ج. الدراسة التدريبية في مجال العلاقات العامة، وبخاصة في الموضوعات المرتبطة بالعلاقات العامة. (أ، الديب. 2005، ص 34).

كذلك فإن هناك عدة شروط أهمها:

-تفهم مشكلات حرية ومسؤوليات الإعلام: يجب أن يفهم ممارسي العلاقات العامة النظريات المختلفة التي تشكل أساساً لنظم المطبوعات ومسؤوليات الصحف في ظل قانون الصحافة ومشكلات القذف والسب، وتطبيق ذلك في ممارسة العلاقات العامة.

-الاتصال: دراسة أساليب وطرق إعداد الرسالة الإعلامية وتوصيلها مع إيضاح المعاني اللغوية عند الضرورة لأن تمثيل هذه الدراسة يساعد في ضبط وترشيد الاتصالات على أساس الاهتمام بإعداد رسائل ذات مدلول ومعزى، كما يجب أن يستفيد الممارسات من الدراسات الشاملة في العلاقات العامة إلى جانب الإلمام بوظيفة وسائل الاتصال وأثرها، وأسس اختيارها.

-كما يجب أن يكون مزودا بالأسلوب العلمية والعملية في علم وفن العلاقات العامة، وذلك من حيث دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة، وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديله وتوجيهه. وكذلك كيفية إعداد وتقييم برامج العلاقات العامة في التطبيق العملي إضافة إلى ممارسة تصميم وتنفيذ النشرات الإعلامية والمساهمة بشكل عام في النشاط التنفيذي لإدارة أو قسم العلاقات العامة.

2 شروط فطرية (الموروثة):

وهذه الشروط تتعلق -أساسا- بشخصية الفرد المرشح لشغل وظيفة في مجال نشاط العلاقات العامة أبعادها الطبيعية التي يجب أن تشمل على:

-قدرة متميزة على الإقناع وكسب ثقة الآخرين.
-التمتع بشخصية جذابة، والبعد عن الهجومية في الحديث مع التركيز على الوصول لهدف من أي حديث أو اتصال، وامتلاك ذهن صاف على الدوام.
-إحساس عاطفي بالمواقف والأحداث يعطي للطرف الآخر الانطباع بالتأثر بما يحمله الشخص من أفكار وقيم.

-القدرة على التفكير المنطقي، والتمتع بإحساس عام جيد في مواجهة المواقف والمشكلات وفهم العلاقات المختلفة.

-القدرة على التصور، والتخيل عند حل المشكلات، أو خلق أي موقف مفيد للمنشأة.

-امتلاك مهارات الاتصال، وتحديد الكتابة لتكون له القدرة على إقناع الآخرين.

-القدرة على التفاهم الإنساني، وقضاء وقت طويل في الشرح والتوضيح.

-النضوج الفكري، والتفكير السديد وصفات القيادة.

-النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي، ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل، وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.

-كذلك لا بد أن يتصف ممارسي العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة الهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات، وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة. (و، دياب. 2014، ص 77-78).

أما الدكتور علي فرجاني فقد لخصها فيما يلي:

-قوة الشخصية.

-اللباقة.

-المبادأة في إقامة الاتصال.

- القدرة على الإقناع.

- حب الاستطلاع.

- الموضوعية.

- الخيال الخصب.

- الحس الفني.

- الشجاعة.

- القدرة على الاحتمال والمثابرة.

-قابلية التنظيم. (ع، فرجاني. 2018، ص 39-40).

3- شروط المكتسبة:

وتختلف هذه عن الدوافع الفطرية، في أن الإنسان لا يولد مزودا بها، ولكنها تكون نتيجة لحياة الفرد في بيئة معينة وتأثره بها. (أ، صبيح. 2012، ص 127).

-إمكانية الإسهام في وضع تصورات مستقبل المؤسسة وفق رؤية الإدارة الناجحة.

-الفهم الكامل بالمظاهر الواسعة لنشاط العلاقات العامة، فضلا عن إمكانية قدرته على الاتصال والإقناع وخلق الرغبة للجمهور.

-يجب أن يمتلك الخبرة الواسعة بعمل العلاقات العامة في مؤسسات متعددة.

-لديه القدرة على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها. (م، المشهداني. 2017، ص 84).

وقد حدد شوارتز مسؤوليات اختصاصي العلاقات العامة وهي:

-قياس اتجاهات الجمهور التي تهتم الشركة.

-التشاور مع الإدارة في أثر القرارات والأفعال والتصريحات التي تم اتخاذها في الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.

-تطوير مواقف مسموعة في السياسات العامة.

-تواصل وجهات النظر والأفكار مع صناع القرار في الشركة.

-أن يكون جزءا من نشاطات العلاقات الحكومية والاستشارة مع الإدارة في الأفعال التي يتم اتخاذها مع التشريعات الحالية أو المقترحة أو الاتجاهات التي تؤثر في عمليات الشركة.

-إدارة العلاقات الصحفية والإشراف عليها بما فيها عمل النشرات الصحفية وتوزيعها.

-التنسيق مع رؤساء الأقسام حول صياغة وجدولة ما سيتم نشره.

-الاحتفاظ بملفات لما يتم نشره حول الشركة وأعمالها، وتحليل ما تكتبه الصحافة المعارضة أو المؤيدة

ومناقشته مع المسؤولين والقيام بالتوصيات الضرورية.

مساعدة مديري الأقسام والإدارات في تطوير وتنسيق البرامج التي ستشارك بها الشركة في مناسبات الخاصة.
-التنسيق والمساعدة في ظهور أفراد الشركة وإلقاء خطب أمام المجموعات والأندية والمؤتمرات والمنظمات.

-تحضير الميزانية التقديرية لقسم العلاقات العامة والموافقة على صرف ما يخصص له للقيام بأعماله.

-التخطيط والإشراف على الحملات الإعلانية إذا كان الإعلان تابعا للعلاقات العامة.

-الإشراف على سياسة التبرعات وإدارتها.

-الموافقة على طلبيات المواد الضرورية لسير أعمال قسم العلاقات العامة.

-الإشراف على برنامج الاتصال المستخدم في الشركة بما فيها إصدار صحيفة للشركة.

-تنسيق وترتيب المطبوعات والمواد الأخرى للمساهمين.

-التخطيط وتحديد المهمات والإشراف على موظفي قسم العلاقات العامة.

-القيام بمهام محددة من قبل رئيس الشركة. (م، أبو العلا. 2020، ص 67-68).

▪ الاتصال في العلاقات العامة ووسائله:

العلاقات العامة هي العملية التي يمكن بمقتضاها إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل القائم على الثقة والصدق بين المؤسسة أو الهيئة وبين جمهورها بتوعية الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، ويمثل الاتصال أهمية كبرى بالنسبة لإدارة العلاقات العامة، لما يستطيع إذا توافرت لديه القدرة على الاستخدام الجيد لعناصره وأساليبه، أن يحدث التفاعل المطلوب بين الشركة وجمهورها المختلفة، ويؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف الشركة، كما يعد السبيل الوحيد للديناميكية الجماعية، فبدون الاتصال الدائم تفقد الشركة للتفاعل اللازم لتسيير العمل، وبذلك يعد الاتصال أهم العمليات الإدارية في الشركة. (م، الموسوي. ع، آل عبد الله. 2016، ص 56).

▪ الاتصال في العلاقات العامة:

أ. الاتصال communication:

إن مصطلح الاتصال في اللغة العربية جاء من كلمة التواصل(واصل)على وزن فاعل وكلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ومصدرها وصال مواصلة، وتشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في العقل ما بين الطرفين ويكون نقيض تواصل في تهاجر وتنافر وتقاطع. (ب، المشاقية. 2014، ص 15).

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي، إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا. (هـ، رضا. 2011، ص 71).

وفي إطار العلاقات العامة يعرف الاتصال بأنه عملية توصيل الأفكار والمعلومات والحقائق من وإلى الجماهير بهدف التأثير فيها في الاتجاه الذي يضمن تأييدها وتفهيمها للمؤسسة.

فالالاتصال في العلاقات العامة هو عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات، أو الحصول على معلومات مما يكون من الضروري أن يكون فعالا بقصد إحداث تغيير إيجابي في المجتمع، إذ أن الاتصال الضعيف لن يأتي بالنتيجة المرجوة ولن يحقق الهدف المطلوب، مما يتحتم على مرسل المعلومات معرفة ردود الفعل لدى المرسل إليه وعدم الاكتفاء بتبليغه بالمعلومات المجردة فقط.

إن وسائل الإعلام تعمل كمصدر رئيس للمعرفة، وإعطاء صورة واضحة وشاملة وذكية عن الأحداث اليومية في سياق يعطي لها معنى وهدفا. كما أنها تعمل كمنبر لتبادل التعليق والنقد، وتوفير المعلومات الكاملة عما يجري يوميا، مما يمكن من ذلك أن ينظر لها على أنها تخلق نوعا من الترابط الموضوعي بين الإنسان والعالم الذي يعيش فيه. وذلك تأكيدا على أهمية دور وسائل الإعلام في المجتمع.

هذا وتختلف وسائل الاتصال والإعلام من مؤسسة لأخرى تبعا لعدة عوامل أهمها:

1. نوع وطبيعة فئات الجماهير المطلوبة للاتصال بها ومستواها الفكري والثقافي والاجتماعي وعددها ومدى انتشارها.

2. نوع و طبيعة وحجم الرسالة أو المعلومات المراد معرفتها أو توصيلها ومدى وضوح هذه الرسالة أو تلك المعلومات.

3. الوقت المتاح أو السرعة المطلوبة في عملية الاتصال.

4. مدى أهمية وحساسية الموضوع أو المعلومات المطلوب معرفتها أو نقلها.

5. سرية أو علانية المعلومات المطلوب الحصول عليها والجهد المبذول في ذلك.

6. الهدف من وراء نقل هذه الرسالة أو من وراء معرفة أو نقل هذه المعلومات.

7. التكلفة مقارنة بالإمكانات المتوافرة والفائدة المرجوة والهدف المطلوب.

ب: مكونات الاتصال The communication press

لا يوجد اتفاق محدد حول ماهية عناصر العملية الاتصالية فمنهم من يحددها بثلاثة هي المرسل والرسالة والمستلم، وحددها آخر بأربعة عناصر هي المرسل والرسالة والوسيلة والمستلم، وأضاف إليها آخر عنصرا خامسا وهو التأثير.

ومن هنا يمكن حصر عناصر أو مكونات الاتصال بالآتي:

1- المرسل Sender:

أو ما يعبر عنه بمصدر الاتصال وهو الذي يبدأ ويستغل عملية الاتصال وقد يكون هذا المصدر أو المرسل شخصاً أو مؤسسة، وللمرسل دور كبير في إنجاح الرسالة الإعلامية من خلال إيمان المرسل وثقته بالمعلومات التي ينقلها للجماهير.

2- المستلم Receiver:

ويقصد به مستقبل الاتصال، وهو الذي تنتهي إليه عملية الاتصال ومن خلاله يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في هذه العملية. فإذا كان موقف المستلم سلبياً تجاه الرسالة الإعلامية، فإن من الصعوبة بلوغ الرسالة لهدفها هذا ويمكن أن يتحول المرسل إلى مستلم في حالة إجراء مبادلة المواقع بينهما وفقاً لنقاط البداية والنهاية في عملية الاتصال كما هو الحال في مفهوم نشاط العلاقات العام. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 108-111).

3- الرسالة Message:

هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساساً في تحقيق الاتصال الفعال بجهاز أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.

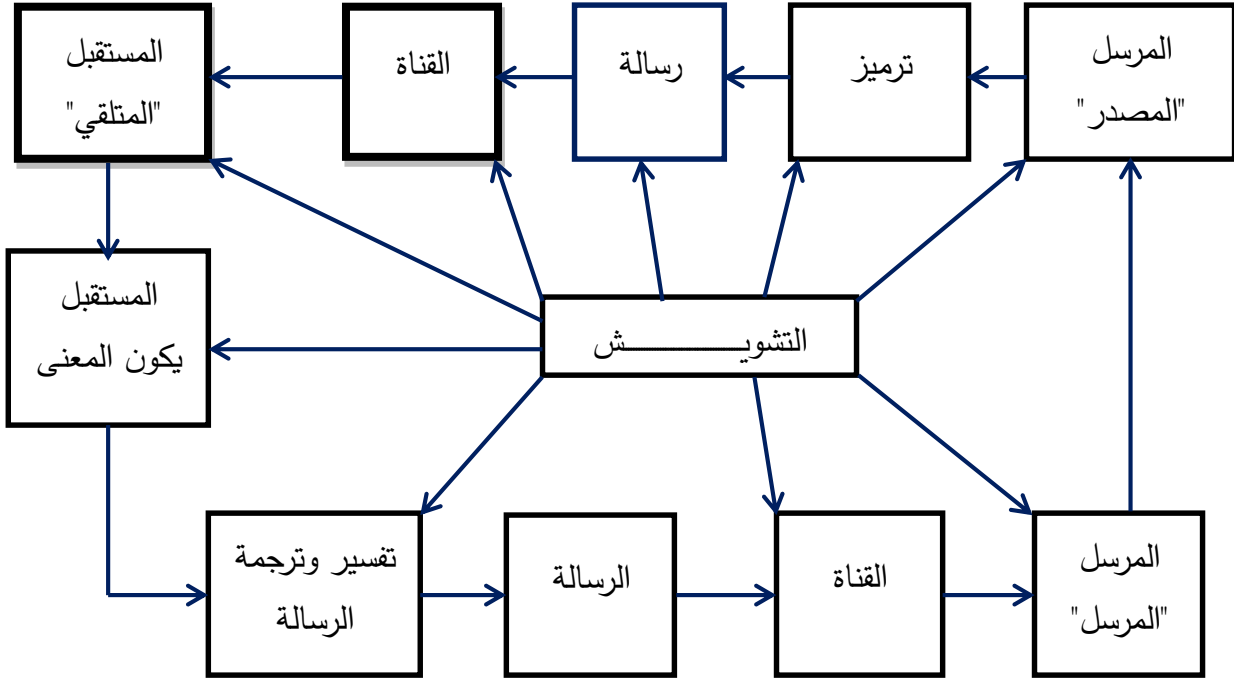
4- وسيلة الاتصال:

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها، ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها:

- الاتصال المباشر بين المرسل و المرسل إليه (وجها لوجه).
- الاتصال بواسطة التليفون.
- الاتصالات غير الرسمية (خارجة نطاق الأداء التنظيمي).
- الاتصال من خلال الاجتماعات.
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة.
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه. (ه، رضا. 2011، ص 72-73).

5-المعلومات المرتدة(رجع الصدى):

ويطلق عليها رد الفعل، فالإتصال لا يتم بدون معرفة رد الفعل الذي أحدثه لدى المستقبل حتى يتأكد من تسلمه الرسالة وفهمه لها. (م، محمود. خ، الخطيب، 2016، ص 27).



الشكل رقم 02: يمثل عناصر العملية الاتصالية. (ح، قبايلي. 2007، ص 13).

ج: أهداف الإتصال:

- 1.اطلاع المرؤوسين كما أشار الصباب وآخرون على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- 2.مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية كما يقول العمار وآخرون مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.
- 3.توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- 4.ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. (هـ، رضا. 2011، ص 77-78).
- 5.تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستوى التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

6. تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
7. التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها.
8. الحصول على احتياجات المنظمة من القوى العاملة التي تطلبها طبيعة أنشطة المنظمة كما و نوعا.
9. توفير مدخلات الإنتاج للمنظمة بالكمية والسعر المناسبين وفي الوقت المناسب ومن المصدر المناسب.
10. تعريف العملاء بحقيقة الجهود المبذولة داخل المنظمة مع تعريفهم ببعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك. (ح، قبايلي. 2007، ص 28).

أما الدكتور محمود أمين زويل فقد قسم أهداف الاتصال إلى ثلاثة أقسام هي:

أ. أهداف معرفية:

يقصد توصيل معلومات أو خبرات جديدة إلى المستقبل أو المالية مثل العملية التعليمية ومثل قراءة الكتب وسماع محاضرة.

ب. أهداف إقناعية:

يقصد محاولة توصيل فكرة معينة إلى المستقبل المتلقي مثل الإعلانات الحملات الانتخابية، ودفاع المحامين.

ج. أهداف ترويجية:

يقصد إدخال السرور والبهجة على المتلقي مثل المسرح والسينما والتلفزيون والإذاعة والأكروبات. ويلاحظ أن الاتصال يحقق أكثر من هدف من هذه الأهداف الثلاثة بدون تميز واضح بينها وفي الحقيقة أن اقتصار رسالة الاتصال على هدف واحد إنما يضعف من أثر وصولها إلى المتلقي، فنحن نرى سخط الناس على الإنتاج الفني الذي لا يبغى سوى الترويج على النفس بدون جرعة معرفية أو إقناعية، كما أن رسالة اتصال معرفية خالية من الهدف الإقناعي لا يمكن أن تصل بنجاح إلى مستقبلها، كما وأن وجود الهدف الترويجي في أي عمل يساعد على تحقيق الأهداف المعرفية والإقناعية. (م، زويل. 2010، ص 8).

د: أنواع الاتصال في المؤسسة:

تتضمن فعاليات الاتصال السائدة داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل بما يأتي: (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 115)

1-الاتصالات الرسمية:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر. (م، أبو النصر. 2009، ص 31).

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

أ-الاتصالات العمودية:

وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة وعلى الوجه الآتي:

1-الاتصالات النازلة:

وتتضمن الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المنظمة وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية منها منخفضة إذ إنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

2.الاتصالات الصاعدة:

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 115-116).

فالمرؤوسون يرغبون في القرب من رؤسائهم، ويساعدهم الاتصال الرأسي الصاعد على تحقيق هذه الرغبات. (م، أبو النصر. 2009، ص 32).

ومن أمثلته:

شفهي:

-المقابلات الشخصية التي تتم وجها لوجه.

-المناقشات عمل اختلاف أنواعها والتي تشمل على اللقاءات والندوات والمحاضرات والاجتماعات...الخ
(ب، علاق. 2009، ص 43).

كتابي:

الخطابات الشخصية، تقارير الأداء، المذكرات، نظم الاقتراحات، الشكاوي والمظالم، المعلومات الإحصائية. (م، أبو النصر. 2009، 32).

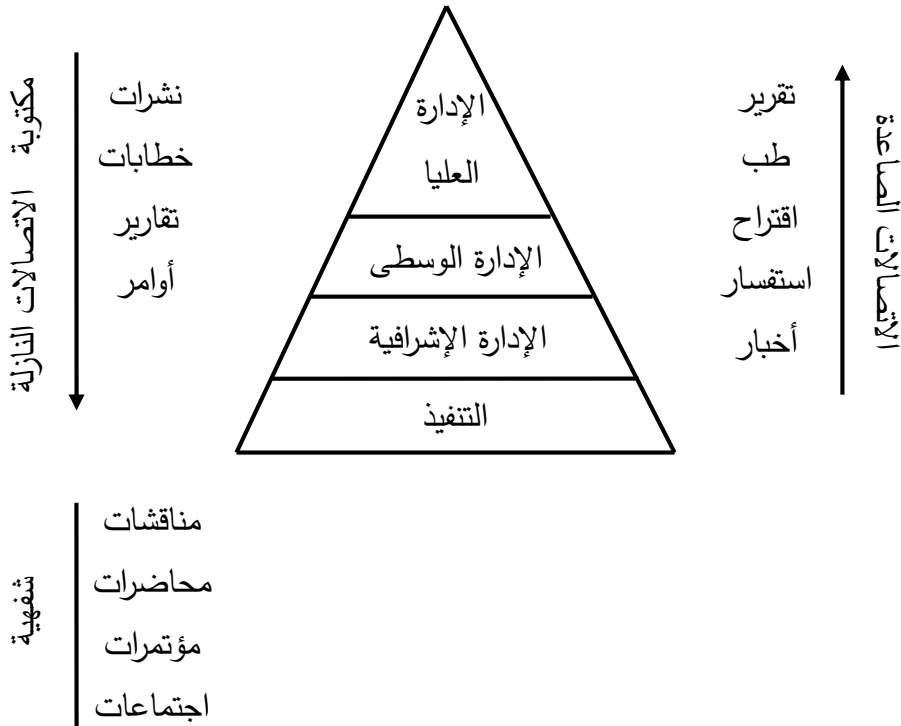
3. الاتصالات الأفقية والجانبية:

تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 116).

ب. الاتصالات الأفقية:

حيث ركزت البحوث والدراسات في مجال الاتصالات الإدارية على الرأي يتم بين الرئيس والمرؤوس أو بين المشرف والعاملين، أكثر من الاتصال الذي يتم بين الزملاء في نفس المستوى الإداري.

عناصر ووسائل وأنواع الاتصال



الشكل رقم 03: يمثل الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة.

والاتصال الأفقي فيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري، ويؤدي الاتجاه الأفقي للاتصال إلى إنجاز العديد من المهام في المنظمة، حيث يسمح بالتنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية، ويعمل على حل العديد من المشكلات مما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد ذوي

العلاقة بالمشكلة هذا إلى جانب المشاركة في تبادل المعلومات على نفس المستوى الإداري، وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي.

الاتصال في اتجاه واحد أو في اتجاهين:

ويمكن عقد مقارنة بين هذين النوعين في الاتصال كالتالي:

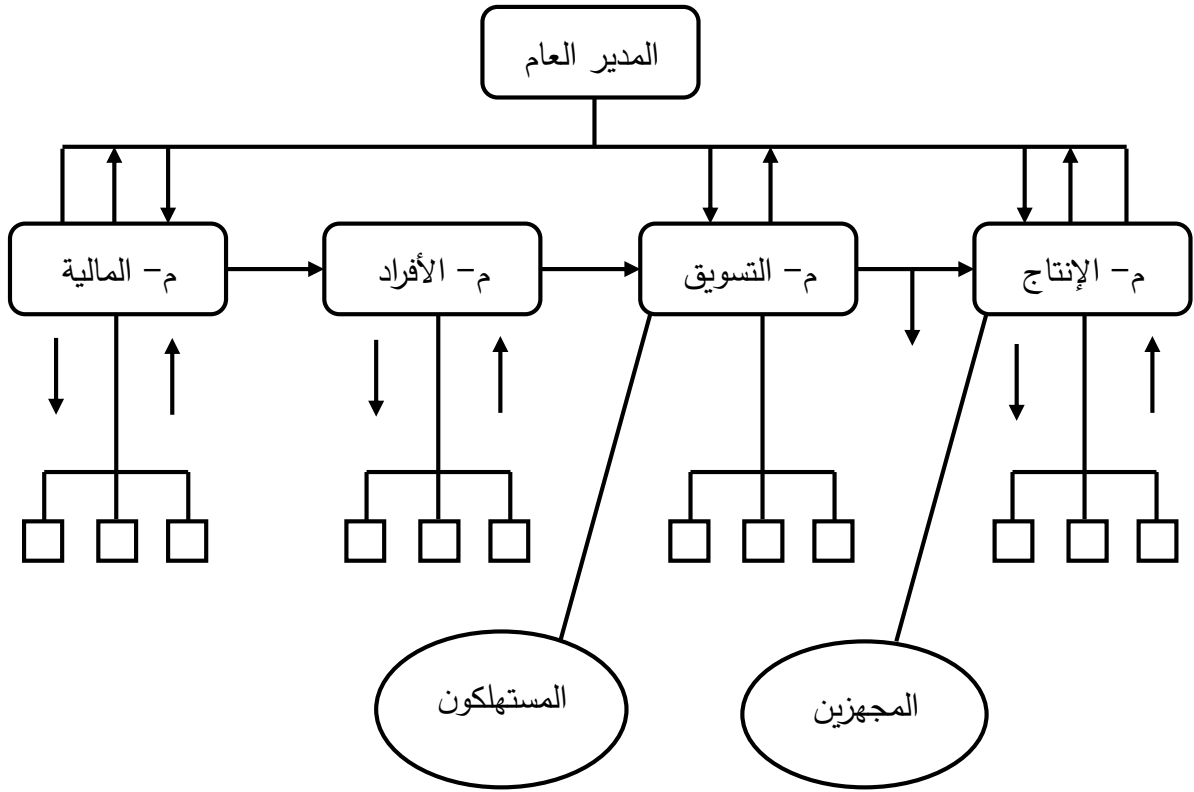
	المعيار (العامل)	الاتصال في اتجاه واحد	الاتصال في اتجاهين
1	الوقت	أسرع	أبطأ
2	فهم الرسالة	أقل	أكثر
3	الدقة في التوصيل	أقل دقة	أدق
4	الوضوء	أهدأ	أكثر وضوء
5	المشاعر	إحباط، تنسيق، قلق، توتر	أقل، قلقاً، إيجابي
6	موقف المستقبلين من المرسل	سلبي	إيجابي

جدول رقم 04: يمثل مقارنة بين الاتصال في اتجاه واحد أو في الاتجاهين.

2. الاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط. مادامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائماً في أي تجمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جداً. (م، أبو النصر. 2009، ص 31-34).



الشكل رقم 04: يمثل مختلف أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 117).

▪ وسائل وأساليب الاتصال في العلاقات العامة:

1- وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

تلجأ العلاقات العامة إلى وسائل الاتصال المختلفة الداخلية والخارجية أو المباشرة وغير المباشرة،

وتستخدمها في تكوين الصورة الذهنية المرغوبة للمنظمات والمؤسسات المختلفة (ح، الجنابي. 2019،

ص 33).

ويمكننا تصنيف وسائل الاتصال وأساليب العلاقات التي يستخدمها أخصائيو العلاقات العامة إلى الأنواع

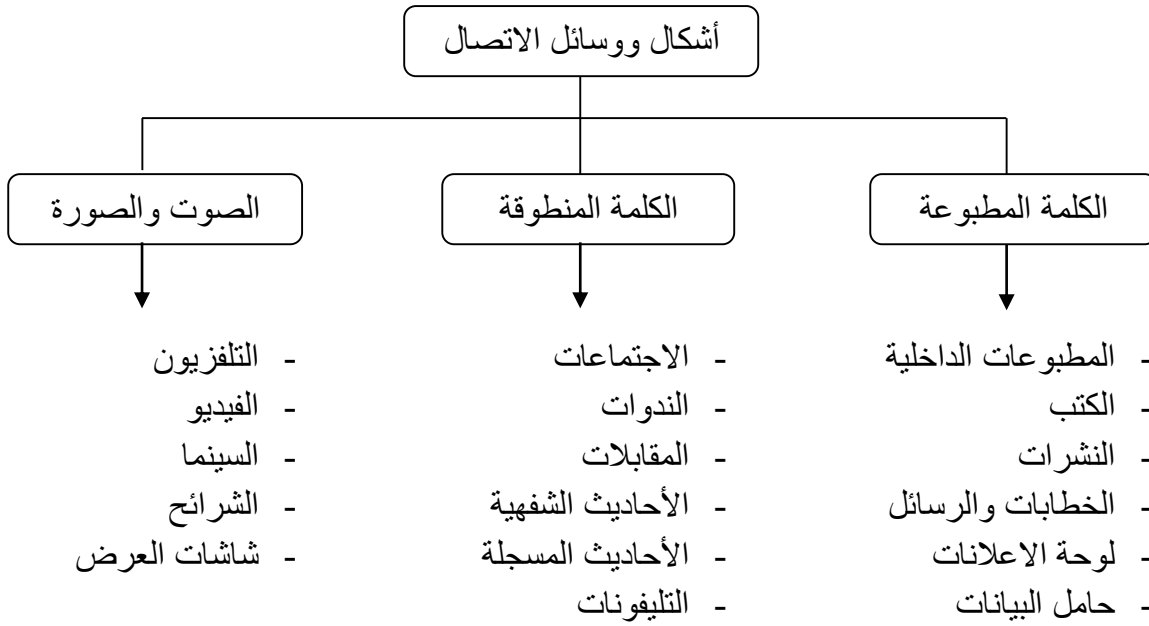
التالية:

1- الوسائل السمعية وهي: الإذاعة/الأشرطة/الأسطوانات/الهاتف.

2- الوسائل السمعية البصرية وهي: التلفزيون/السينما/الفيديو/الحاسوب.

3- الوسائل المقروءة وهي: الجرائد/المجلات/الكتب/النشرات/الرسائل/الملصقات/الفاكس/الإنترنت.

4- الوسائل المرئية وهي: الصور/الملصقات/إعلانات الشوارع. (ص، أبو أصبع. 1998، ص 142).



الشكل رقم 05: يمثل أدوات ووسائل الاتصال طبقاً لأشكاله. (م، محمود. خ، الخطيب. 2016، ص 29).

كما أن أخصائي العلاقات العامة يمكن إن يستخدموا أشكالاً من الاتصال المباشر مثل:- الندوات والمؤتمرات-المحاضرات والخطابات-المعارض والأسواق التجارية-الرحلات والزيارات.

كما أن أخصائي العلاقات العامة يستخدمون طرقاً أخرى غير مباشرة لتعزيز صورة مؤسساتهم وذلك مثل:-التبرعات-رصد الجوائز-المشاركة في الأنشطة الاجتماعية والبيئية-تمويل البرامج والبحوث-الحفلات الفنية. (ص، أبو أصعب. 1998، ص 142-143).

-الصحف والمجلات:

تستخدم الصحف والمجلات لأغراض وأهداف العلاقات العامة عن طريق كتابة التقارير عن المؤسسة أو التحقيقات الصحفية التي يقوم بها مراسلو تلك الصحف والمقابلات التي يجريها هؤلاء مع رؤساء ومدراء هذه المؤسسات وكذلك المقالات والنشرات والإحصائيات والإعلانات الخاصة بالمؤسسة وباستخدام هذه الفنون الصحفية، تحاول الصحف والمجلات بناء صورة إيجابية عن هذه المؤسسات بما يساعد على نقل الرسائل الاتصالية من هذه المؤسسات إلى جمهورها عن طريق هذه الوسيلة وتحقيق أهدافها المرسومة. (ح، الجنابي. 2019، ص 33).

وكذلك يجب أن يراعي أخصائي العلاقات العامة الأسلوب الصحفي في كتابته للقصة الإخبارية وهي الطريقة المعروفة باسم "الهرم المقلوب" وهي تتكون من:

أ-المقدمة: والتي قد تأخذ أحد الأساليب التالية:

1-مقدمة من؟

المؤرخ إحسان عباس يحصل على جائزة عربية مرموقة.

2-مقدمة متى؟

الاثنين القادم سيتم توزيع جوائز عبد الحميد شومان.

3-مقدمة أين؟

تشهد عمان أسبوعاً ثقافياً فلسطينياً.

4-مقدمة لماذا؟:

احتفالاً بيوم الأرض تقيم جامعة القدس المفتوحة مهرجاناً ثقافياً.

5-مقدمة كيف؟:

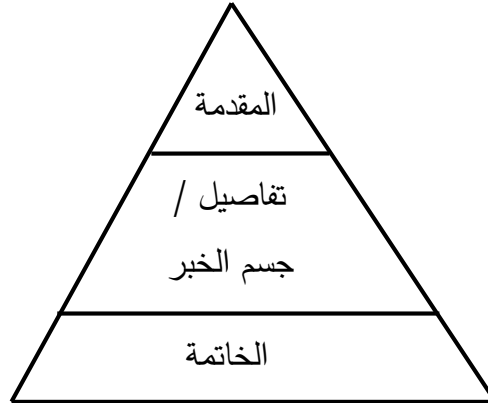
تم اقتراح طريقة جديدة لحل مشكلة المواصلات.

ب-تفاصيل الخبر/جسم الخبر:

و في هذا الجزء يقول الكاتب بتقديم تفاصيل للخبر بحيث تسير من الأهم فالمهم فالأقل أهمية.

ج.الخاتمة:

ويمثل الشكل التالي طريقة كتابة الخبر.



الشكل رقم 06: يمثل طريقة كتابة الخبر.

وإذا كانت الفرصة لأخصائي العلاقات العامة متاحة كي يختار بين الجريدة والمجلة، فإن المجلة لها المزايا التالية على الجريدة:

1-إن المجلة تخاطب الجمهور فوق المتوسط من حيث الدخل، والتعليم والمركز الاجتماعي والقوة الشرائية بينما الجريدة تخاطب الإنسان العادي والمتوسط والعالي من حيث النواحي السالفة.

2-المجلة عمرها أطول من عمر الجريدة حيث يمكن الاحتفاظ بها فترة أطول.

3-إن نوعية الإنتاج الفني أفضل من الجريدة.

4-هناك العديد من المجالات المتخصصة التي توفر لأخصائي العلاقات العامة اختيار المناسب منها لجمهوره المستهدف. (ص، أبو أصبع. 1998، ص 145-147).

-التلفزيون:

ومما يميز التلفزيون عن غيره من الوسائل الإعلامية أنه أقرب وسيلة للاتصال، فهو يجمع بين الرؤية والصوت والحركة وأحيانا اللون، ويستطيع أن يكبر الأشياء الصغيرة فتبدو في صورة واضحة وهو كالإذاعة يقدم المادة الإعلامية في نفس زمن حدوثها، ويوفر الإحساس الجماعي لمشاهديه، ولا يتطلب التلفزيون استعدادات خاصة ومواعيد محددة. (ع، فرجاني. 2018، ص 57).

-الإذاعة:

وسيلة مهمة من وسائل الاتصال والإعلام السمعي الحديثة والمؤثرة بشكل مباشر وفوري على الجماهير، وتتميز بقدرتها على تخطي حاجز الأمية والمسافات والزمن لإيصال الكلمة المسموعة إلى جماهير المؤسسة المختلفة، ويمكن أن يكون لها تأثير أقوى من الصحف إذا ما وظفت بشكل مهاري يستطيع أن يحمل مضامين الرسالة الاتصالية وتوصلها بشكل سليم وفعال ومن ثم تكوين صورة ذهنية معينة لدى الجمهور. (ح، الجنابي. 2019، ص33 - 34).

والجدول التالي يوضح قدرات الوسائل الإعلامية المختلفة التي يجب أن يأخذ أخصائي في العلاقات العامة في الاعتبار.

الجرائد	المجلات	الإذاعة	التلفزيون	معايير المقارنة
جيد	مقبول	جيد	قوي جدا	1. معدل الوصول الكلي (الكبار والأطفال)
جيد	قوي	قوي جدا	مقبول جدا	2. التكلفة لكل
قوي جدا	جيد	جيد	مقبول	3. إمكانية التحكم في التكرار
ضعيف	ضعيف	قوي جدا	مقبول	4. إمكانية الاستفادة من فترات اليوم المختلفة (في الجدولة)
قوي جدا	ضعيف	قوي جدا	مقبول	5. إمكانية الاستفادة من أيام الأسبوع (في الجدولة)
جيد	جيد	قوي جدا	ضعيف	6. استقرار الجمهور
جيد جدا	جيد	جيد	مقبول ضعيف	7. إمكانية التنبؤ بمستوى الجمهور
جيد	جيد	جيد	جيد	8. التعرض للإعلان
ضعيف	مقبول	جيد	قوي جدا	9. قدرة على فرض نفسه
ضعيف	مقبول	مقبول	قوي جدا	10. التأثير العاطفي
مقبول	قوي جدا	مقبول	مقبول جيدا	11. التأثير الحسي
مقبول	مقبول	جيد	قوي جدا	12. تذكر اسم العلامة
مقبول	مقبول	ضعيف	قوي جدا	13. عرض خصائص السلعة أو كفاءة استخدامها
جيد	قوي جدا	ضعيف	قوي جدا	14. إمكانية الاستفادة من أساليب جلب الاهتمام
ضعيف	ضعيف	جيد	قوي جدا	15. إمكانية استخدام عنصر الفكاهة
ضعيف	ضعيف	جيد	قوي جدا	16. إمكانية استخدام مدخل شرائح من الحياة
قوي جدا	قوي جدا	مقبول	مقبول	17. إمكانية نقل التفاصيل والمعلومات
ضعيف	مقبول	قوي جدا	مقبول جدا	18. إمكانية التأثير على الخيال
جيد	قوي جدا	ضعيف	جيد	19. إمكانية التعرف على الخلاف
قوي	قوي جدا	مقبول	مقبول	20. درجة المصادقية والاحترام
ضعيف	ضعيف	قوي جدا	مقبول جدا	21. إمكانية مخاطبة الجمهور بأسلوب شخصي

جدول رقم 05: يمثل مقارنة بين وسائل الإعلام الرئيسية (ص، أبو أصبع. 1998، ص 150-151)

-النشرات الخاصة التي تصدرها المنظمة:

تعتبر هذه النشرات من وسائل الاتصال بالكلمة المقروءة وهي وسائل اتصال خاصة حيث تستهدف جماهيراً معينة، كما أن موضوعاتها تتطلب تغطية مكثفة فقد تصدر المنظمة صحيفة أو مجلة خاصة بها تتضمن عدداً من المواضيع والمعلومات التي تهتم جمهور المنظمة بهدف خلق تأثير معين في اتجاهات ومواقف وآراء ذلك الجمهور إزاء سياسات المنظمة وإنجازاتها وخططها.

وقد تصدر المنظمة نشرات خاصة توزعها على جمهور أو أكثر من جماهيرها الخاصة مثال ذلك الجماهير

الآتية:

• **جمهور العملاء:** مثال ذلك إصدار نشرة لخدمة طلاب الجامعة، أو لخدمة المسافرين على الخطوط الجوية، أو لخدمة نزلاء أحد الفنادق.

• **جمهور الموزعين:** لإعلامهم بسياسات المنظمة وتثقيفهم بشأن كيفية تنمية وتطوير أنشطتهم.

• **جمهور المستهلكين للسلعة أو المنتفعين بالخدمة:** لإعلامهم عن مميزات معينة للسلعة أو الخدمة المقدمة واستخداماتها وعن سياسات المنظمة وخططها وبرامجها وإنجازاتها وغير ذلك.

• **جمهور العاملين بالمنظمة:** لإعلامهم بسياسات المنظمة وإنجازاتها وخططها وبالسياسات الإدارية وبالأخبار الاجتماعية في المنظمة وغير ذلك.

• **جمهور المتخصصين من رجال الصناعة والتجارة:** لإعلامهم بسياسات وخطط المنظمة وإنجازاتها ودورها في ميدان الأعمال وغير ذلك.

• **جمهور رجال المجتمع أو قادة الرأي:** لإعلامهم بأنشطة المنظمة وإنجازاتها وسياساتها وتاريخها وغير ذلك. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 121-122).

-الكتيبات:

وهي وسيلة اتصال خاصة مقروءة في مجال العلاقات العامة، وتهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من الجماهير بأفكار ومعلومات عن المنظمة وسياساتها وإنجازاتها، بهدف كسب ثقتهم وتأييدهم، ويتضمن الكتيب بيانات تهتم جمهور المنظمة، وهناك عدة أنواع من الكتيبات؛ فمنها خاصة بالعاملين أو أخرى خاصة بزوار المنظمة توضح لهم أهداف المنظمة وسياساتها، وهناك نوع من الكتيبات يوزع على رجال الصناعة والتجارة وغيرهم.

-المراسلات:

وهي تماثل الكتيبات بكونها وسيلة اتصال خاصة مقروءة، تهدف إلى إحاطة المرسل إليهم من جماهير المنظمة بالمعلومات والبيانات في المنظمة في شكل خطابات أو رسائل، أو الرسائل الشخصية إلى الأفراد على عناوين منازلهم، لما لذلك من أثر إيجابي في استمرارية العلاقات الطيبة. ومن الضروري أن يراعى الاهتمام بالشروط الشكلية والموضوعية للمراسلات، كذلك من الأهمية بمكان مراعاة الظروف الثقافية والاجتماعية للأشخاص الموجهة إليهم المراسلات، وأن تتقل إليهم شعورا طيبا في كافة الأحوال وهذا يقتضي صدق الرسالة وإيحاءها للمرسل إليه بأن الرسالة موجهة له شخصيا. (ع، جردات. ل، الشامي. 2009، ص 126-127).

-الإعلانات:

تستخدم الإعلانات لتحقيق بعض أهداف العلاقات العامة فضلا عن الترويج للسلع والخدمات، فقد تلجأ إليها المؤسسات إسهاما منها في الخدمة العامة أو لرسم صورة طيبة عنها في أذهان الجماهير. إن الإعلان قد يسوق لأفكار كما يسوق لسلع وخدمات لذلك تستخدمه العلاقات العامة لغرض التعريف بأفكارها ورسم صورة ذهنية جيدة عنها. وتلعب الإعلانات دورا مهما في بناء الثقة وتكوين صورة ذهنية جيدة عن هذه المؤسسات، فالمؤسسة التي تبدي اهتماما بصورتها العامة تقوم بحملة إعلانية لشرح سياستها وموقفها وذكر إنجازاتها وبما يحقق أهدافها المرسومة. (ح، الجنابي. 2019، ص 45).

-الحاسوب:

تستخدم إدارة العلاقات العامة أجهزة الحاسوب في تنفيذ أنشطتها عن طريق إعداد النشرات والجدول وطبع الكتب الرسمية والقيام بإجراء البحوث العلمية وتصميم الهياكل التنظيمية وغيرها. ويلجأ أخصائيو العلاقات العامة إلى استثمار الإمكانيات المتطورة التي يوفرها الحاسوب عند قيامهم بالتخطيط لبرامج العلاقات العامة وذلك عن طريق المعلومات والبيانات الدقيقة عن جمهور المنظمة الداخلي والخارجي والتي من شأنها الترشيد في عملية التخطيط في مجال العلاقات العامة.

-الهاتف الجوال:

باستخدام هذه الوسيلة الاتصالية الحديثة وبكل ما فيها من إمكانيات، تستطيع العلاقات العامة أن تقدم صورة ذهنية طيبة عن هذه المؤسسة، وبذلك يكون جهاز العلاقات العامة مواكبا لتطورات العصر ومنها وسيلة الهاتف الجوال.

وبالنظر لاشتراك الهاتف الجوال بالكمبيوتر وكذلك الإنترنت لذلك فقد تم الاستفادة من المشترك بين الهاتف المحمول والإنترنت فتم توفير ميزة تلقي البريد الإلكتروني. ويتم عبر خدمة الرسائل الهاتفية (SMS) أو **SERVICE MESSA SHORT** تقديم طيف واسع من الخدمات الإخبارية للمشاركين تشمل خدمات وكالات الأنباء وبعض الصحف اليومية والمواقع الإخبارية في شكل نصوص أو وسائط متعددة تستقبل بوساطة الهاتف الجوال، هذا فضلا عن إرسال واستقبال وعرض الصور الملونة والرسوم المتحركة والمقاطع الصوتية والبصرية، كل ذلك عبر شبكة الهاتف الجوال من هاتف إلى آخر أو من هاتف إلى بريد إلكتروني على شبكة الإنترنت.

-الفيديو كاسيت:

من الوسائل المرئية للاتصال في العلاقات العامة هي أشرطة الفيديو، وبالنظر لمرونتها في الاستخدام وتكلفتها المنخفضة نسبيا، إذ شاع استخدامها لنقل رسائل المؤسسة إلى جماهيرها الداخلية والخارجية فقد تستخدم هذه الأشرطة في تقديم فلم إخباري قصير أو تسجيل وتصوير الحفلات أو المؤتمرات والاجتماعات وإعادة عرضها لاستخلاص النتائج والآراء التي عرضت فيها.

ب. أساليب الاتصال في العلاقات العامة:

ومن أهم أساليب الاتصال التي تلجأ إليها العلاقات العامة لممارسة أنشطتها المتنوعة في تكوين صورة ذهنية جيدة داخل المؤسسة وخارجها ما يأتي:

1. المؤتمرات الصحفية:

أسلوب اتصالي تلجأ إليه العلاقات العامة عندما تكون هنالك أخبار أو معلومات لديها تقتضي الضرورة عرضها على الرأي العام في المجتمع، فالمؤتمرات أسلوب فعال لتنمية التفاهم وتعزيز أواصر التعاون بين المؤسسة وجمهورها أو مع غيرها من المؤسسات، إذ يتيح هذا الأسلوب للمؤسسة أيا كانت طبيعة عملها والترويج لها أو التعبير عن وجهة نظرها بشأن قضية أو مشكلة أو لطرح وتفسير سياسة معينة تهم الجمهور أو تتعلق بطبيعة العلاقة بينهما.

2. المعارض:

أسلوب مهم من أساليب الاتصال في العلاقات العامة يهدف إلى إعطاء زواره صورة ذهنية جيدة عن جهود المنظمة في المجتمع ومدى التقدم الذي أحرزته في مجال الخدمات أو الإنتاج ودورها في النهوض والتطور، وبهذا يحاول هذا الأسلوب بناء سمعة طيبة للمنظمة.

وبناء على ما تقدم، تعد المعارض أداة حيوية من أدوات العلاقات العامة كونها تتيح الفرصة لبناء صورة إيجابية للمؤسسة، فضلا عن ترويج المنتجات والخدمات. ويمكن أن يرسخ المعلومات النظرية المعطاة للصحفيين والجمهور على حد سواء. (ح، الجنابي. 2019، ص 34-36).

3. الأحاديث والخطب العامة:

حيث يقول الدكتور محمود عبد الغني لاشك أن الخطبة هي أقدم وسائل الاتصال وهي بعد القصيدة أقدم الفنون الأدبية أيضا، وكانت الخطابة عند أرسطو تعبيراً عن الإعلام وهي مشابهة الجمهور وإقناعه واستمالاته، والخطابة منذ كانت سلاح المجتمع الإنساني في سلمه وحربه، ويجب أن يتسم الخطيب بالذكاء والقدرة على مواجهة الجماهير وسلامة الألفاظ من حيث مخارج الحروف والمظهر الجيد والقدرة على الإقناع والثقافة الواسعة في الموضوع الذي يتحدث فيه. (ف، عبد الغني. ح، البخشونجي. 2005، ص 145).

ومن أجل أن تكون الأحاديث والخطب ذات فاعلية وناجحة، لابد من مراعاة النقاط الإرشادية الآتية:

1- اختر بعناية المجموعات التي ستتحدث إليها، وحاول أن تحصر جمهورك في مجموعات لها تأثير مباشر على المنظمة. وتشمل هذه المجموعات الموظفين والعملاء، وحملة الأسهم والمستهلكين للسلعة والمنتفعين بخدمات المنظمة والموردين وأفراد المجتمع الداخلي وأعضاء الغرف التجارية والصناعية وغيرهم.

2- اعرف جيدا الغرض من الحديث أو الخطبة، والجمهور الذي ستتحدث معه، ثم بعد ذلك حدد بدقة أبعاد الموضوع الذي ستتحدث فيه.

3- احرص على أن ينقل الحديث إلى الجمهور رسالة واضحة وموجزة تبقى في ذاكرته، وهذا يؤكد محتوى الحديث (Content).

4- احرص على أن يركز حديثك على موضوع واحد أو موضوعين على الأكثر حتى لا تشتت انتباه وتركيز الجمهور المستمع.

5- إن وضوح الحديث مسألة في غاية الأهمية، فلو أن المستمعين لم يفهموا ما يقوله المتحدث، فإن ذلك يعني أن وقت الجميع قد ضاع سدى، ويحدث ذلك غالبا إذا تضمن الحديث عبارات لغوية معقدة أو معلومات فنية متخصصة فشل المتحدث في شرحها بعبارات بسيطة يفهمها الجمهور.

إن المطلوب هو تبسيط وتوضيح الرسالة بدون أن نهدم معناها وفحواها.

6- حاول أن لا تقرأ نص الحديث كاملا من أوراق أعدت مسبقا، إذ سيكون الإلقاء أو الأداء جافا غير تلقائي أو غير طبيعي قد يسبب ملل وضجر المستمعين. إن الاتصال البصري مع الجمهور، والذي يفقد عند قراءة الحديث من ورقة معدة مسبقا، جزء هام وأساسي من الإلقاء والأداء الجيد. ولهذا يفضل أن يكون

الحديث عفويا وتلقائيا بدون القراءة من ورق مكتوب. ولا يمنع ذلك من الاستعانة بمذكرات مختصرة تحدد النقاط التي سيتناولها الحديث، أو أرقام أو إحصائيات يستعان بها في الحديث أو الخطبة.

7-أحرص على الإعداد الجيد لموضوع الحديث قبل إلقائه وتجميع معلومات دقيقة وحقائق كاملة مؤكدة عن هذا الموضوع لكي تكون قادرا على توصيل الرسالة Message كاملة وبدقة وفاعلية.

8-تذكر أن نوع الجمهور والمناسبة التي ستحدث فيها معه، يؤثران في محتوى ومضمون حديثك، ومثال لذلك لو احتفلت المنظمة بالذكرى العاشرة لإنشائها وأقيمت حفلة بسيطة بهذه المناسبة لموظفي المنظمة للترفيه عنهم، فإن الموظفين هنا لا ينتظرون من رئيس المنظمة أن يلقي حديثا لمدة نصف ساعة أو ساعة يتعرض فيه للأوضاع المالية والإدارية للمنظمة ومشاكلها، فالموقف هنا لا يحتمل ذلك ولا يتطلب أكثر من خمس أو عشر دقائق يستغرقها حديث الرئيس في الترحيب بالمجتمعين وسرد بعض القصص والتعليقات الطريفة التي تثير بسمات لطيفة محببة والإشادة بجهود ومساهمات الموظفين وبعض الكلمات القليلة عن مستقبل المنظمة.

وهذا عكس الحال تماما لو كان حديث رئيس المنظمة أمام الجمعية العمومية للمساهمين أو المحللين الماليين، فليس هنا مجال لقصص ونوادير وتعليقات طريفة، فالجمهور هنا لم يحضر للترفيه وإنما يريد حقائق تفصيلية عن الأوضاع المالية للمنظمة يستند إليها في اتخاذ قرارات استثمارية.

9-تتحقق فاعلية الحديث يتوافر عوامل المصداقية والالتزام والتنظيم والإنجاز والممارسة.

وتتحقق المصداقية *crédibilité* من خلال الخبرة والبحث والإعداد السليم وتجميع المعلومات الكافية عن الموضوع.

وتبرز أهمية الالتزام *commitment* في أن الجمهور إذا لم يشعر بالتزامك بموضوع الحديث أو عدم اهتمامك به أو إهمال من تقديمه، فإن رد فعل الجمهور سيكون مماثلا.

ويعني التنظيم *Organisation* التحديد الدقيق لمدة الحديث ومقاطع وجوانبه المختلفة وتتابعها، وكذلك إعداد المخطط التمهيدي *outline* للحديث والأرقام والإحصائيات والأحداث التي ستسترد بها في حديثك. (ع، جرادات. ل، الشامي. 2009، ص 135-137).

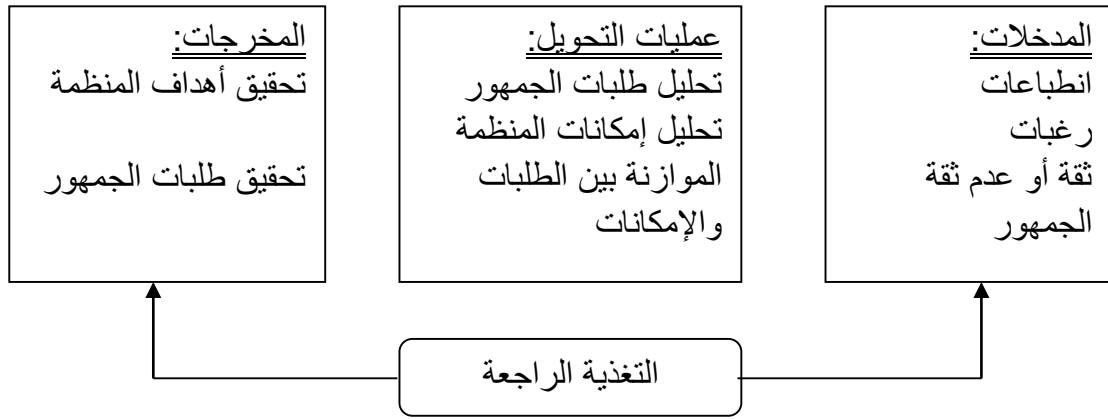
من خلال ما تقدم يرى المؤلف أن العلاقات العامة هي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه في المجالات كافة حكومية كانت أم غير حكومية، وهي ممارسة تطبيقية هدفها إقامة حالة التوازن بين أهداف المؤسسة ومصالحها من جهة وأهداف الجماهير ومصالحها من جهة أخرى من خلال وضع الخطط والبرامج العلمية الخاصة بالعلاقات العامة وتنفيذها بهدف كسب رضا الجمهور وكسب ثقته من خلال قياس وتقويم وتفسير

اتجاهات وميول الجمهور بالاعتماد على دراسة الرأي العام ومعرفة اتجاهات وتحليلها بأفضل الأساليب والطرق العلمية الحديثة. (م، المشهداني. 2017، ص 83).

▪ موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي:

إن وظيفة مدير العلاقات العامة هي وظيفة في غاية الأهمية ومن ثم يجب أن تعمل تحت إشراف أعلى سلطة في المنظمة وليكن نائب رئيس مجلس الإدارة لأن ذلك يحقق هدفين رئيسيين هما:

1- إن نائب رئيس مجلس الإدارة بحكم منصبه يشترك في وضع السياسات والخطط المتعلقة بجميع نشاطات المنظمة لذا فإن مدخلات عملية وضع السياسات والخطط ستتألف من انطباعات الجمهور ورغباته وثقته أو عدم ثقته في معطيات المنظمة ومن ثم تكون المخرجات في النهاية محققة لكل من أهداف المنظمة ورغبات الجمهور وذلك على النحو الذي يوضح الشكل التالي:



شكل رقم 07: يمثل مدخلات ومخرجات العلاقات العامة.

2- إن إناطة إدارة العلاقات العامة لنائب رئيس مجلس الإدارة يؤدي إلى التزام الإدارات المتخصصة والأقسام والوحدات الفرعية في المنظمة بتوجهات نائب الرئيس بالشكل الذي يخدم العلاقات العامة وحسن التعامل بين المنظمة والجمهور.

هذا ويلاحظ أنه في الواقع العملي نجد أن إدارة العلاقات العامة قد تقع تحت إشراف مدير الإعلان أو مدير المبيعات كما قد نجدها في حالات أخرى تحت إشراف مدير المالية أو مدير الشؤون القانونية الأمر الذي يؤثر سلبا على كفاءتها.

وعموما فإن هناك مجموعة من العوامل هي المسؤولة عن تحديد موقع الإدارة العامة داخل الهيكل التنظيمي وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:

1- حجم الجماهير التي تتعامل معها المنظمة فزيادة الحجم يؤدي إلى إعطاء أهمية أكبر للعلاقات العامة ويرفعها إلى مستوى الإدارة العليا والعكس بالعكس.

2- طبيعة عمل المنظمة حيث تزداد أهمية العلاقات العامة في المنظمة التي تتعامل مباشرة مع الجماهير كالمنظمات الخدمية حيث تجد هذه المنظمات نفسها في حاجة ماسة إلى علاقات عامة جيدة وذلك على عكس الحال في المنظمات الإنتاجية.

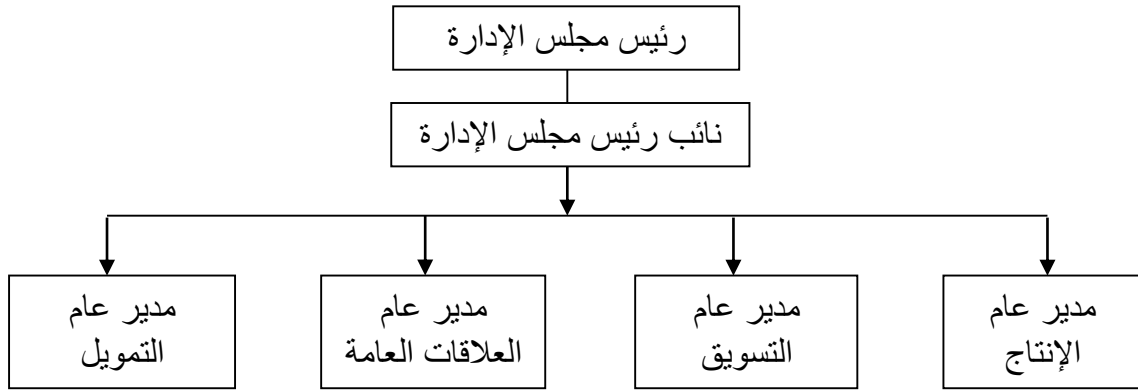
3- توافر الإمكانيات المالية للمنظمة حيث يساعد ذلك على إعطاء اهتمام أكبر بالعلاقات العامة.

4- مدى اهتمام الإدارة العليا بجهود العلاقات العامة فإذا كانت الإدارة العليا من النوع التقليدي الذي ينصب اهتمامه على الإنتاج والبيع فلا ينتظر أن يكون هناك اهتمام بالعلاقات العامة على عكس النمط الإداري المتطور الذي يلقى اهتماما بالغاً بأهمية العلاقات العامة.

هذا ويلاحظ أنه يتعين على إدارة المنظمة أن تجرى تعديلات وتغييرات على موقع إدارة العلاقات العامة تبعاً للتغيرات التي تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية وفيما يلي بعض الحالات التي تتناول توضيح موقع إدارة العلاقات العامة الهيكل التنظيمي:

1- تبعية العلاقات العامة لرئيس مجلس الإدارة أو نائبه:

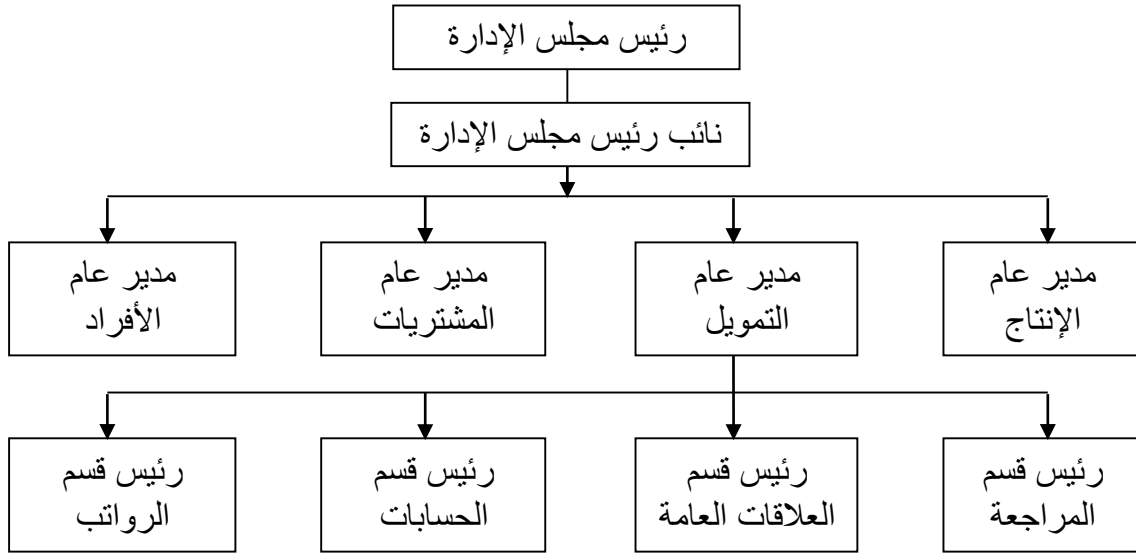
وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل إدارة عامة يرأسها مدير عام يتبع مباشرة رئيس مجلس الإدارة أو نائبه الأمر الذي يجعله قريباً من مراكز اتخاذ القرار ويسهل من تأثيره على هذه القرارات ويحدث ذلك كما أوضحنا أما في المنظمات الخدمية أو المنظمات شديدة الالتصاق بالجماهير ويوضح الشكل التالي ذلك.



شكل رقم 08: يمثل العلاقات العامة كإدارة مستقلة تابعة لنائب رئيس مجلس الإدارة.

2-تبعية العلاقات العامة لإشراف إحدى الإدارات العامة بالمنظمة:

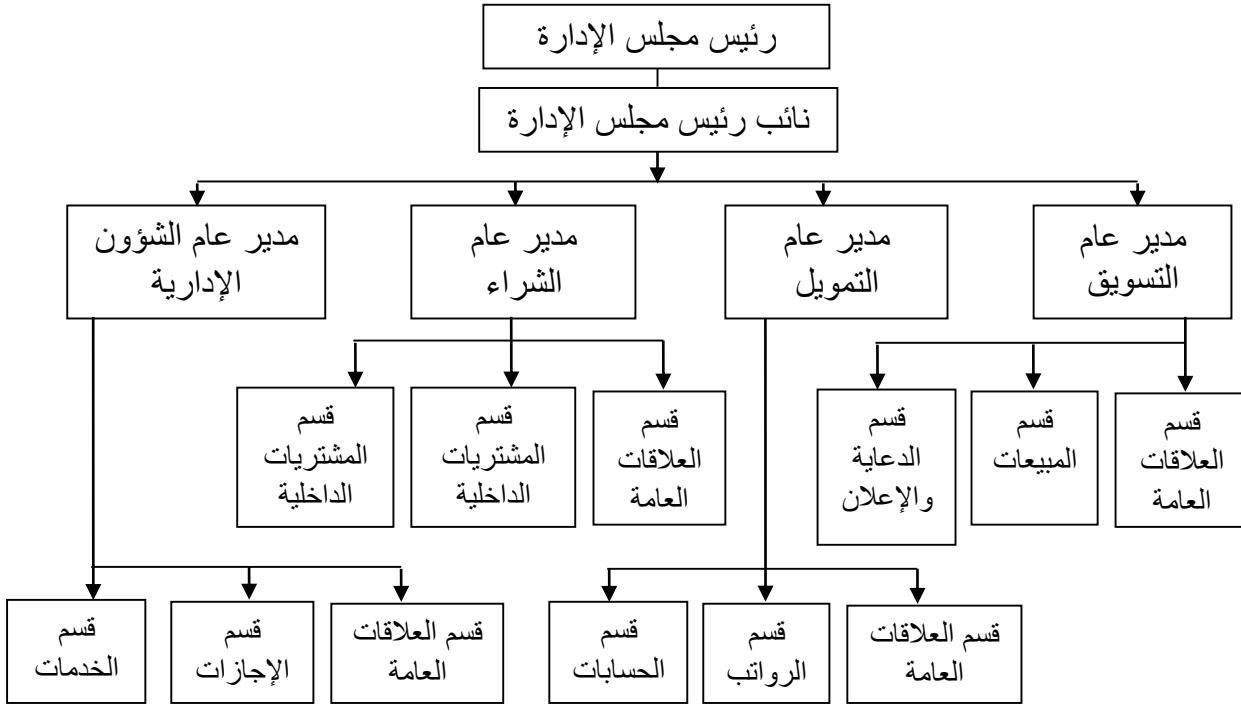
وهنا تأخذ العلاقات العامة شكل قسم يراها رئيس قسم يعمل تحت إشراف أما مدير التمويل أو الإنتاج أو المبيعات ويختلف حجم قسم العلاقات العامة من منظمة لأخرى بحسب حجم المنظمة وإمكانياتها المادية وهنا يكون رئيس قسم العلاقات العامة بعيدا عن مراكز اتخاذ القرار وبالتالي يكون تأثيره على القرارات التي تتخذ محدودا ويوضح الشكل التالي ذلك.



شكل رقم 09: يمثل العلاقات العامة كأحد الأقسام التابعة لأي من الإدارات العامة.

3-تبعية العلاقات العامة لأكثر من إدارة عامة:

وفي هذه الحالة يكون لدى المنظمة أكثر من قسم العلاقات العامة الأمر الذي يترتب عليه ازدواجية الأعمال والأنشطة واحتمال حدوث تضارب وتعارض بين تلك الأقسام بالإضافة إلى تزايد حجم التكاليف التي تنفق على برامج الدعاية ووسائل الاتصال ومرتببات العاملين ويوضح الشكل التالي ذلك.



شكل رقم 10: يمثل تعدد أقسام العلاقات العامة بتعدد الإدارات العامة.

وفي نهاية حديثنا عن هذه النقطة نود الإشارة إلى أنه لكي تستطيع العلاقات العامة تنفيذ مهامها وأداء دورها بفاعلية لا بد وأن تكون إدارة العلاقات العامة ذات تنظيم فعال قادر على إنجاز مهماتها ولكي يتم الوصول إلى هذا التنظيم الفعال لا بد من مراعاة ما يلي:

1- أن يكون الجهاز الذي يتم اختياره للقيام بمهام العلاقات العامة قادرا على تحقيق الأهداف المطلوبة منه بممارسة الأنشطة العلمية والإدارية والاتصالية الرئيسية.

2- أن يكون واضحا في ذهن المنظمة طبيعة جهاز العلاقات العامة وموقعه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:

نحن نقصد بالتنظيم الداخلي هنا تلك الوحدات التنظيمية التي تقوم بمختلف الأعمال المتعلقة بالعلاقات العامة وطبيعة العلاقات وخطوط الاتصال بين تلك الوحدات والتنظيم الجيد هنا يحقق المزايا التالية:

1- الاستفادة من التخصص.

2- التحديد الواضح الاختصاصات والمسؤوليات بما يمنع حدوث التضارب أو الازدواجية في نشاطات العلاقات العامة.

3- التكامل والتنسيق بين أنشطة العلاقات العامة.

الخطة الإجرائية لتنظيم العلاقات العامة:

أن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة يجب أن يتم في إطار الخطة الإجرائية التالية:

● الخطة الأولى:

حصر الأنشطة وكافة الأعمال التي تأخذ طابع العلاقات العامة بناء على معايير عملية يستطيع بها المنظم التمييز بين ما هو نشاط العلاقات العامة أو ما هو نشاط آخر، وهذا يبرر أن يكون مفهوم العلاقات العامة ينطوي على مضامير وتوجهات، واضحا للمنظم.

● الخطة الثانية:

تجميع الأنشطة والأعمال ذات الطبيعة المتجانسة، في مجموعة واحدة متخصصة داخل النشاط العام للعلاقات العامة، مما يمكن أن يكون أساسا علميا يمكن الاعتماد عليه في إنشاء الأقسام الوظيفية فيما بعد، وبصورة تساعد على معرفة وتحديد نوع المؤهلات (العلمية والعملية) والمهارات الواجب توافرها فيمن ستتاط بهم مسؤوليات هذه الأقسام.

● الخطة الثالثة:

إنشاء (وحدات إدارية فرعية) داخل نطاق العلاقات العامة، بحيث يتم إنشاء قسم لكل مجموعة نشاط متخصصة، وإعطاء كل قسم الاسم الوظيفي المناسب الذي يتفق مع طبيعة ونوع الواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ويجب مراعاة عدم التكرار والازدواجية عند تجميع الأعمال، بحيث لا يكون العمل الواحد مسؤولية أكثر من قسم، فكل عمل يجب أن يكون مسؤولية القسم المختص فقط.

● الخطة الرابعة:

تعيين الأفراد المناسبين في كل قسم وظيفي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

● الخطة الخامسة:

تحديد السلطات الوظيفية كل حسب حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقه. وهنا يجب الاحتكام إلى توازن السلطة والمسؤولية.

فالسطة يجب أن تمنح فقط لمراكز اتخاذ القرار (مراكز المسؤولية الوظيفية)، وبما لاشك فيه أنه لا سلطة في غياب المسؤولية، ولا مسؤولية في غياب السلطة، فمنح السلطة لمن لا مسؤولية له يفتح مجالاً للتسيب وسوء استخدام السلطة، كما أن تحميل المسؤولية لمن لا سلطة لهم يعني إجحافاً وظلماً لا أساس ولا مبرر له. ولإضفاء درجة من المرونة والمناورة في عملية اتخاذ القرار، فإن ثوب السلطة يجب أن يكون فضفاضاً إلى الدرجة التي تسمح بذلك.

● الخطة السادسة:

تحديد العلاقات الوظيفية بين الأقسام الوظيفية التابعة للعلاقات العامة، وبينها وبين الأقسام في الوحدات الإدارية الأخرى في المؤسسة، كما يجب تحديد هذه العلاقات بين إدارة العلاقات العامة وغيرها من الإدارات الأخرى، ويمتد مفهوم العلاقات الوظيفية هنا ليشمل العلاقات الرأسية وهي العلاقات الوظيفية التي تشمل العلاقات العامة بمن هم أعلى منها، ومن هو دونها في الهيكل التنظيمي.

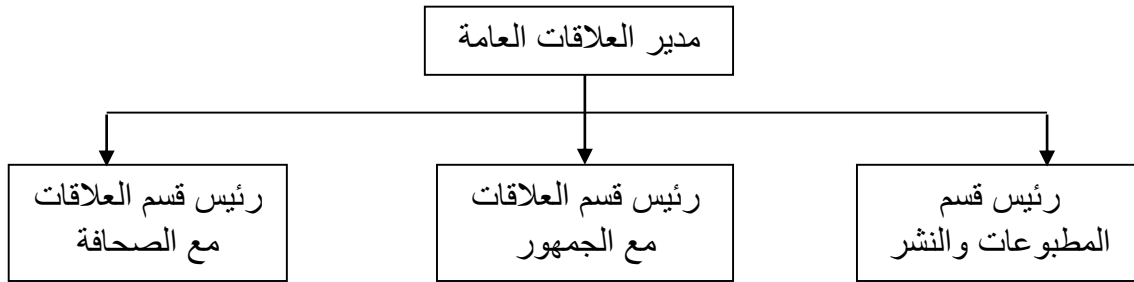
أما العلاقات الأفقية فهي التي تربط وظيفة العلاقات العامة بالوحدات الإدارية التنفيذية التي تقع معها على المستوى الإداري نفسه داخل المؤسسة.

هذا ويتباين التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وفقا لمحورين أساسيين هما:

أ. المحور الأول: حجم المنظمة:

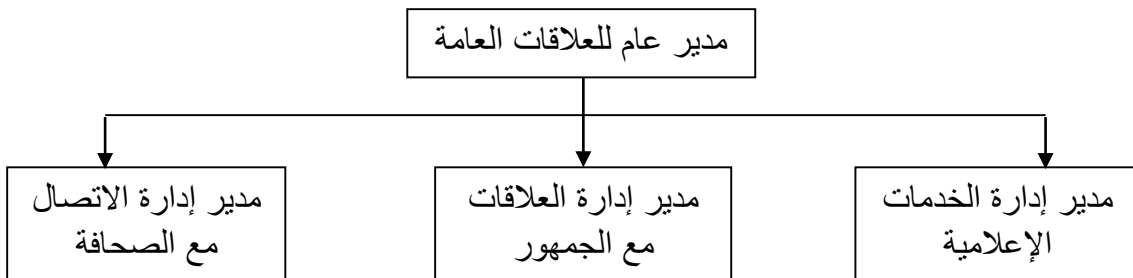
وهذا يتم التمييز بين ثلاثة أوضاع:

1- المنظمات صغيرة الحجم حيث يتبع العلاقات العامة ثلاثة أقسام على سبيل المثال هي قسم المطبوعات والنشر، قسم العلاقات العامة مع الجمهور، وقسم الاتصال بالصحافة ويتضح ذلك من الشكل التالي:



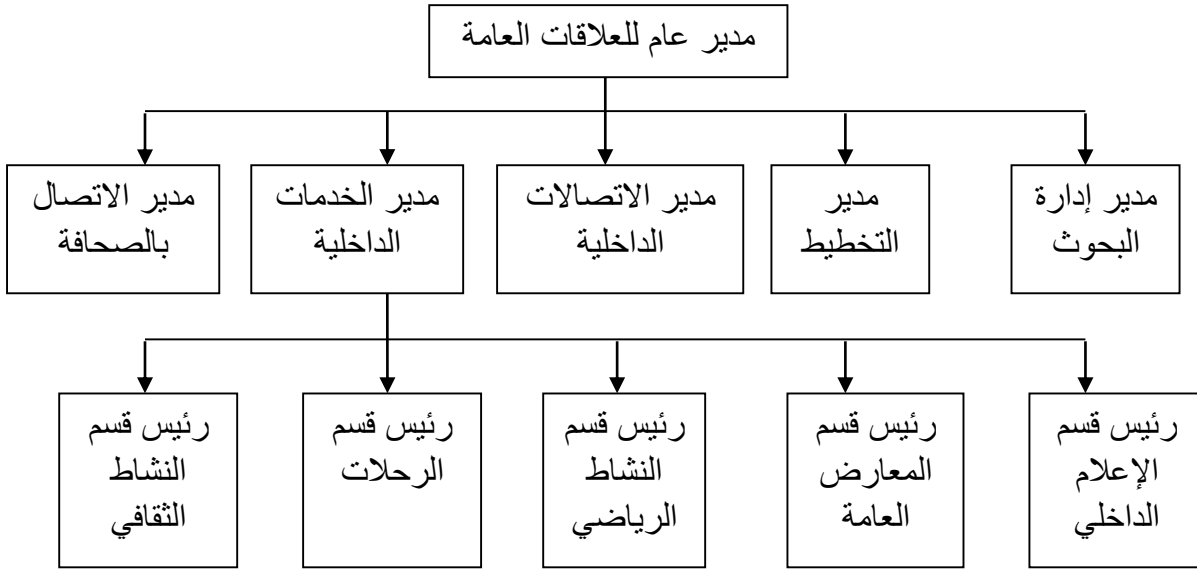
شكل رقم 11: يمثل التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات صغيرة الحجم.

2- المنظمات متوسطة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة ثلاث إدارات وكل إدارة يتبعها عدة أقسام كما يتضح ذلك من الشكل التالي:



الشكل رقم 12: يمثل التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات متوسطة الحجم.

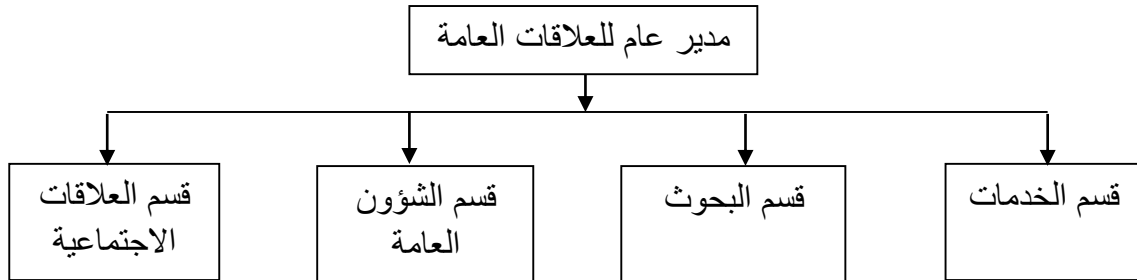
3- المنظمات كبيرة الحجم وهنا يتبع إدارة العلاقات العامة مجموعة عديدة من الأقسام وذلك على النحو الذي يوضح الشكل التالي:



شكل رقم 13: يمثل التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة في المنظمات كبيرة الحجم.

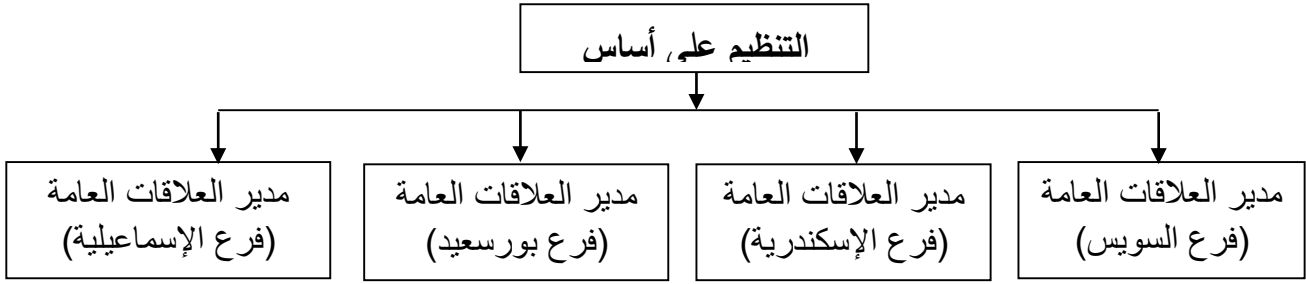
ب. المحور الثاني تنوع الأنشطة التي تؤديها إدارة العلاقات العامة حيث نلجأ إلى مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها في تنظيم إدارة العلاقات العامة.

1- التنظيم على أساس الوظائف: وتتكون إدارة العلاقات العامة وفقاً لهذا الأسلوب من عدة أقسام يتخصص كل منها في تأدية عمل معين وذلك على النمط الذي يوضح الشكل التالي:



شكل رقم 14: يمثل التنظيم على أساس الوظائف.

2- التنظيم على الأساس الجغرافي: وعادة ما نلجأ إلى هذا الأسلوب حالة المنظمات التي تكون لها أفرع متعددة في مناطق جغرافية متباعدة ويوضح الشكل التالي مثل هذا النوع من المنظمة.



شكل رقم 15: يمثل التنظيم على الأساس الجغرافي.

هذا وفي نهاية حديثنا عن التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة وجب الإشارة إلى أنه لا توجد تقسيمات ثابتة لإدارة العلاقات العامة إلا أن أغلب المنظمات الكبرى تشكل وحدات متخصصة في المجالات التالية لتغطي بها وظيفة العلاقات العامة الداخلية.

أ- الإعلام الداخلي: الإعلانات، المعارض وذلك بهدف إطلاع العاملين على منجزات المنظمة التي تحققت بفضل جهودهم وذلك بهدف رفع معنوياتهم وتعمق شعورهم بالانتماء للمنظمة.

ب- وحدات النشاط الاجتماعي الترفيهي والثقافي: لزيادة معلومات وتخصص العاملين وكذا النشاطات الرياضية.

ج- وحدات التصميم والإنتاج: وهي تتولى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد الرئيسية.

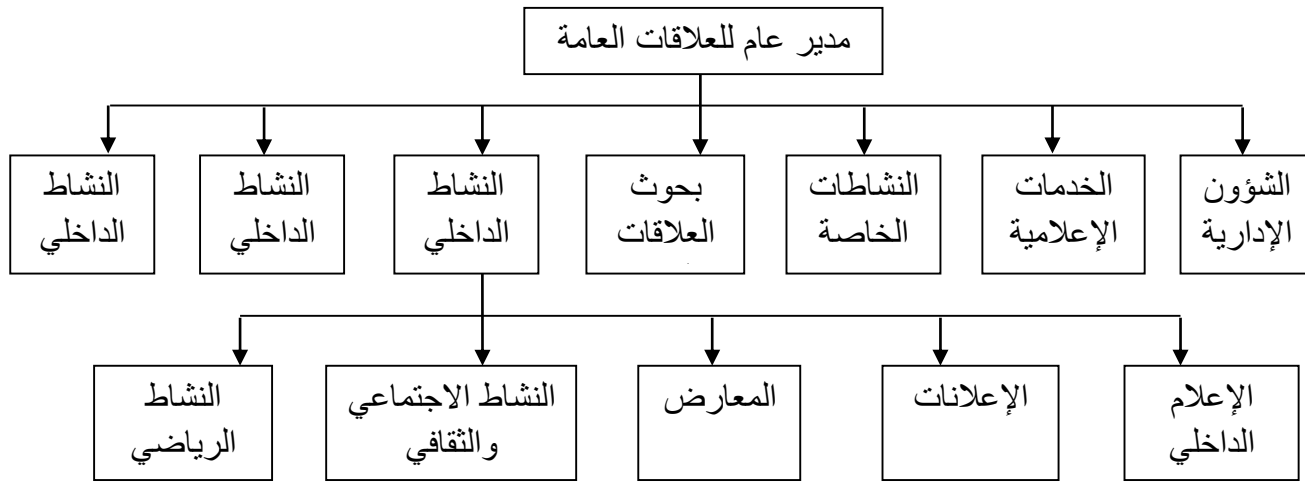
د. وحدات الشؤون العامة: وتشمل الأقسام المسؤولة عن توثيق العلاقات مع الجمهور بكافة فئاته.

هـ- وحدات الشؤون الداخلية: وتشمل أقسام الاتصال الداخلي والشكاوى والاقتراحات والنشاط الثقافي والاجتماعي.

و- وحدات النشاط الخاصة: وتشمل أقسام الترويج والإعلان المؤسسي والمعارض والتسهيلات.

ز- وحدات الدراسات والتخطيط: وتشمل أقسام بحوث الرأي العام وتحليل المواد الإعلامية والتخطيط.

وهذا فيما يلي نموذجاً افتراضياً للتصميم الداخلي لإحدى الإدارات العامة.



الشكل رقم 16: يمثل التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة.

هذا وإذا كانت التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة تهدف إلى الاعتماد على المنظمة ذاتها في إدارة العلاقات العامة وذلك بإقامة تنظيمات داخلية متخصصة لهذا الغرض دون الاعتماد على المستشار الخارجي أو على الوكالات الخارجية المتخصصة بالعلاقات العامة أي ومن ثم فإن التقسيمات الداخلية لإدارة العلاقات العامة تعتبر أفضل من الاعتماد على المستشار الخارجي للأسباب التالية:

1- أن مدير العلاقات العامة يعتبر جزءا من الفريق الذي يخطط ويشرف على تنفيذ سياسات المنظمة ولهذا يفترض فيه أن يكون أمينا ومخلصا للمنظمة وأهدافها.

2- أن مدير العلاقات العامة يكون مطلعاً على تفاصيل تنظيم ووظائف جميع الوحدات لذلك فهو يعلم ما هي المشكلات التي تواجهها المنظمة بالتفصيل.

3- ولأن المدير ووحداته غالبا ما يكون في المركز الرئيسي للمنظمة، فإن استدعاؤه من قبل المدير أو نائبه يكون سهلا، الأمر الذي يترتب عليه أن يكون رئيس المؤسسة أو مجلس إدارتها مطلعاً يوميا على سير عملية العلاقات العامة للمنظمة مع جميع جماهيرها الداخلية والخارجية، وهذه الفائدة لا تتحقق عن طريق مستشار خارجي.

4- إن الاتصالات بين واضعي سياسات المنظمة في مجال العلاقات العامة تكون سريعة وغير رسمية والقرارات حاسمة.

أما مساوئ الاعتماد على التنظيمات الداخلية دون المستشار الخارجي فإنها تتمثل فيما يلي:

1- فقدان الموضوعية حيث أن المدير يكون متحيزا إلى المنظمة ويعتمد إجراءاتها على أنها صحيحة وبذلك لا يهتم بانطباعات الجمهور.

2- قرب المدير من وحدات التنظيم يجعل أعمال المنظمة مألوفة لديه لدرجة يصعب معها عليه أن يقتنع بضرورة التغيير لملائمة آراء الجمهور.

- 3-كون المدير موظفا في المنظمة يدير وحدات وأفرادا يجعله يغرق في مشكلات إدارية أو في أعمال معينة تبعده عن النظر في مشكلة عاجلة تتطلب حلا فوريا.
- 4-انشغال المدير في تنفيذ برامج العلاقات العامة قد تجعله يهمل التخطيط وقد يحدث العكس حيث ينشغل بالتخطيط كليا ولا يتبقى له الوقت الكافي للتنفيذ.
- 5-قد يؤدي حماس المدير وموظفيه لمنجزات المنظمة إلى الشعور بالغرور المضلل، صحيح أن نجاح مهنة العلاقات العامة تتوقف على مدى الحماس من إدارة العلاقات العامة في المنظمة، ولكن المغالاة في التحمس تقود إلى الغرور والانخداع الذاتي وفي النهاية إلى فشل المؤسسة. (م، الصيرفي. 2005، ص 82-96).

▪ مكانة وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة:

ويمر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بمجموعة خطوات:

- 1-تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة: ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.
- 2-تحديد الأنشطة المساعدة: وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال، تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب العاملين وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية.
- 3-تجميع أو تجزئة الأنشطة: والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها، كلما كان هذا أو ذاك ممكنا ويتم التجميع، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة... فإذا كان حجم العمليات المتوقعة كبيرا إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان، فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل، أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلا فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.
- 4-خلق التقسيمات التنظيمية: وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى: أقساما أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات. وعادة، تقسم إدارة العلاقات العامة تبعا لواحد أو أكثر من التقسيمات التالية:

أولا: الأسلوب الاتصالي العام

وتوزع مسؤوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام. فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها وتنظيم المؤتمرات الصحفية، ورعاية العلاقات بالصحفيين، بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة، ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون، وثالث للإنتاج السينمائي، ورابع للندوات، وخامس لإنتاج المطبوعات والنشرات، وفي

بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي، بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام، ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي.

ثانيا: الأسلوب الاتصالي النوعي

وفي هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للمؤسسة، فقسم للاتصال بالمستثمرين، وثان للمستهلكين، وثالث للموردين، ورابع للمتعهدين، أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط المؤسسة وعلاقاتها.

ويكون كل قسم مسؤولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات، سواء أكان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشرة أم بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية. ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي، ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فإن هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم.

ثالثا: الأسلوب الاتصالي المزدوج

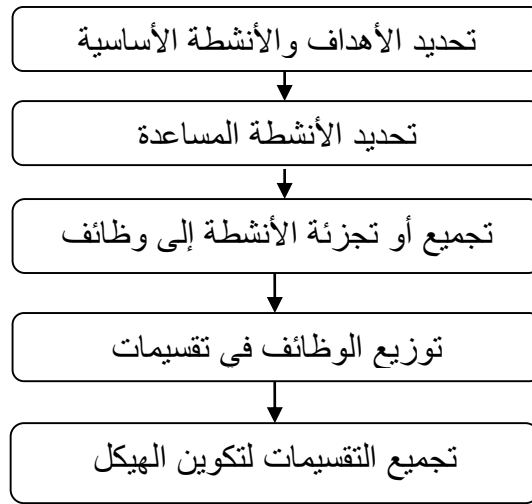
ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر، بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذلك، وليس هناك تفضيل مطلق لأي من هذه الأسباب الثلاثة فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات المؤسسة وأهدافها، وإمكاناتها التي تستعين بها على تحقيق هذه الأهداف. وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسما للنشاط الداخلي، كإعداد الحفلات والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا في المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم وتبدي بعض الإدارات اهتماما كبيرا بالمجتمع المحلي والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة في هذا المجتمع فتجعل للشؤون العامة قسما أو أكثر من أقسام إدارتها وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هي المسؤولية الأولى للإدارة، بل إن بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما في إدارة أكبر تسمى إدارة الشؤون العامة رغم أن هذه الوظيفة هي من صميم العلاقات العامة وركن أساسي من أركانها.

وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية وبين إدارات المؤسسة التي تؤدي أعمالا قريبة الصلة بها من ناحية أخرى، ففي بعض المؤسسات يكون قسم الإعلانات أحد الأقسام الرئيسية في إدارة العلاقات العامة، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات. كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضروري أن

يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام من المهام الرئيسية في أي مؤسسة، ورغم أن مسؤولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالبا ما تناط برؤسائها إلا أن بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في إدارة العلاقات العامة. ولكي تؤدي أقسام العلاقات العامة الفنية ووظائفها على أكمل وجه تخصص معظم الإدارات قسما مستقلا للشؤون الإدارية والمالية تكون مسؤوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التي يتطلبها العمل الفني، ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى آخر تبعا لحجم إدارة العلاقات العامة، وإن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التي يصعب الاستغناء عنها. (ع، عجوة. م، يوسف. 2005، ص 12-14).

-تجميع التقسيمات:

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي يبين مواقعها وعلاقتها وغالبا ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري والذي تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المديرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصميمه وتنفيذه.



الشكل رقم 17: يمثل عملية التنظيم.

-عملية التنظيم:

ولكي يكون التنظيم علميا سليما، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهي أسس مرتبطة ببعضها وتوجد بينها علاقة تآثر وتأثير وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة، ووحدة الأوامر، وتحديد الاختصاصات، وتناسب السلطة والمسؤولية

والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة، ونطاق الإشراف، والتنسيق. (ع، عجوة. ك، فريد. 2008، ص16-17).

1- التخصص وتقسيم العمل:

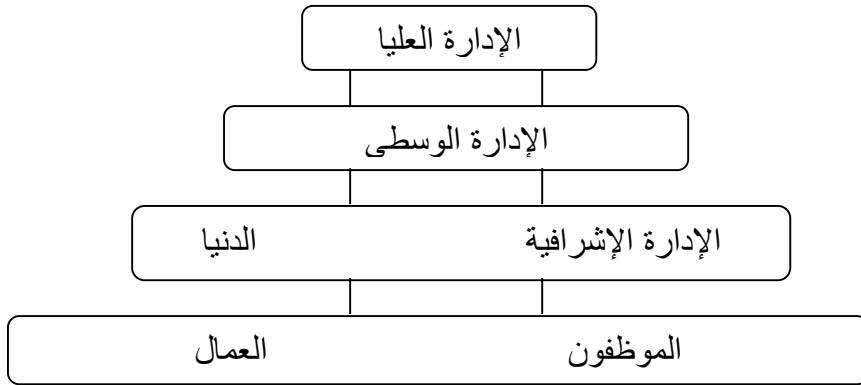
يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج، فهو يتصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه. ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعا وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء.

2- وحدة الهدف:

يعتبر الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط الأفراد والجماعات والإدارات، ومن الضروري أن يقسم الهدف أو الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية، ولكن لا بد أن تكون بين هذه الأهداف وحدة حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل.

3- تسلسل خطوط السلطة:

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي وقفت عندها سلطاته، وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل التنظيم يساعد بلا شك في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في عملية الاتصالات لأن كل فرد في التنظيم يعرف حدود صلاحياته ويعرف بالتالي المصدر الذي يستقى منه هذه الصلاحيات وكذلك المصدر الذي يملك صلاحيات وسلطات أكثر في التسلسل الإداري.



شكل رقم 18: يمثل التسلسل الإداري.

والتسلسل الإداري من هذا المنطلق يعني العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدءا من أعلى التنظيم إلى أسفله، فالمدبر العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضا علاقات محددة، وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم.

4- وحدة الأمر:

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم وتوجيهاتهم من رئيس أو مدير واحد. لأن ذلك يحدد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود، أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك بسبب ارتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ. (ع، عجوة. م، يوسف. 2005، ص 16-17).

5- تحديد الاختصاصات:

تقود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة معينة، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسؤولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى ويتضمن تحديد الاختصاصات. (ع، عجوة. ك، فريد. 2008، ص 18).

الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الإضافية أو تتابعها المرحلي والظروف التي تؤدي هذه الواجبات في إطارها والواجبات الإضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسؤولية ونطاق الإشراف. (ع، عجوة. م، يوسف. 2005، ص 18).

6- تناسب السلطة والمسؤولية:

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشاغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين. ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة في الإدارة أنه في مقابل حق الرئيس في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضروري وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون القرارات المتخذة فعاليتها. (ع، عجوة. ك، فريد. 2008، ص 20).

7- المركزية واللامركزية:

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعية، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقتصرها على المقر الرئيسي فقط، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة وفي حدود الإمكانيات المتاحة لها. (ع، عجوة. م، يوسف. 2005، ص 18).

واللامركزية هي فلسفة ووسيلة، كفلسفة فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي أن تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسؤولين، وعلى ذلك ينبغي أن

يصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى، وكوسيلة فإن اللامركزية هي أسلوب التنظيم حيث يزرع السلطة على الوحدات نصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة.

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حده، وتحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملائمة الظروف المتباينة لكل فرع فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية. (ع، عوجة. ك، فريد. 2008، ص 21).

وفي هذا الأسلوب تشترك الفروع في وضع الخطة العامة ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانيات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي.

8- نطاق الإشراف وحجم الهرم:

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف. حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة، وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفي كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحداً يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات، وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية.

1- مبدأ التسلسل الرئاسي.

2- مبدأ وحدة الرئاسة.

3- مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها. (ع، عوجة. م، يوسف. 2005، ص 19).

ويمكن القول أن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسؤول الأول عن المنظمة وكل مستوى إداري زيادة معناه -بداية- طول المسافة بين المسؤول الأول والمنفذين وزيادة صعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فإن بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم في أعلى المستوى، إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ.

وكما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير ارنست ديل DALE حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات في ضوء تركيبة السيكلامي وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق.

- فطول خط السلطة يحدث ما يلي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة.
- أ- أما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود.
- ب- أما أن تصل متأخرة جدا بعد فوات الأوان.
- ج- أما لا تصل على الإطلاق.

9-التنسيق:

والتنسيق هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم، هو واحد من أهم المشاكل المهمة التي تقابلها المنظمات. فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلا وقد حاول "هنري فايول" مواجهة هذه المشكلة بإقامة ما أسماه الجسور **Bridges** أي قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمي الصاعد والهابط فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فإنهم بذلك يساهمون في سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكثر كفاءة.

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هي الوصلات **Linkages** اقترحها شستر برنارد **Chester Barnard** حيث أفاد بأن المنظمة أساسا يجب أن تتكون من وحدات ذات عشر أفراد أو أقل وهذا العدد الصغير المقترح يمكن من زيادة السعادة والرضاء الوظيفي ولتنسيق العمل داخل النشاط فإن رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء **Execvtive unit** لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشاركة. مثل هذه الوحدات هي فريدة أو خاصة في تكوينها حيث أن المديرين أعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتين الأولى هي مجموعة العمل الأصلية التي يديرها كل منهم والثانية هي تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التي تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية. (ع، عوجة. ك، فريد. 2008، 22-24).

المبحث الثاني: الجمهور والصورة الذهنية للعلاقات العامة

■ جمهور العلاقات العامة:

مفهوم الجمهور في العلاقات العامة:

تتعامل العلاقات العامة أساساً مع عدد من فئات الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة، فتكون إدارة المؤسسة طرفاً أولاً في هذا التعامل وفئات الجماهير هي الطرف الثاني، فالعلاقات العامة كما أسلفنا الذكر نشاط ذو اتجاهين من المؤسسة إلى فئات جماهيرها ومن الجماهير إلى المؤسسة وأن كلا الاتجاهين يمثلان تفاعلاً مع رأي الجماهير. (ل، الشامي. 2013، ص 103).

وكلمة جمهور، تدل على أية رابطة للأفراد تجمع بينهم مصالح مشتركة وقاعدة ثقافية مشتركة ووسائل آلية مختلفة من الاتصال فضلاً عن مفهوم الجمهور لا يتحتم أن ينطبق على أية وحدة طبيعية أو جغرافية أو سياسية، وهكذا فإن هناك جمهور للموسيقى وجمهوراً للثقافة والأدب وجمهوراً للسياسة وجمهوراً للرياضة وجمهوراً للسياحة وحقيقة الأمر أن لكل فنان أو نجم رياضي أو شخصية مرموقة جمهوره الخاص، وهم يشكلون فئة من المعجبين به. (م، المشهداني. 2017، ص 133).

ولقد عرف الكثيرون (الجمهور) واختلفت وجهات نظرهم فيه فهناك من يقول بأن الجمهور: "هو مجموعة أو جماعات من الناس يجمعهم موطن معين، وتجمعهم مصالح واحدة، وقيادة واحدة وظروف بيئة واحدة". -وهناك من يعرف (الجمهور) بأنه مجموعة الناس الذين يسهل توجيههم والسيطرة عليهم، وإسقاط المعلومات إليهم، بحيث يكون سلوك هذا الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه.

-ويعرف **Ogle** الجمهور بأنه أي مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر لهم بعض الصفات المشتركة.

-كما يعرفه الدكتور إبراهيم إمام بأنها جماعة من الناس تتميز عن غيرها بتصرفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة. (أ، أيوب وآخرون. 2016، ص 99).

كما يعرف الجمهور كذلك على أنه "مصطلح يتم الإشارة من خلاله إلى جماعات التي تشارك بفاعلية في مناقشة القضايا العامة، أو أنه جماعة يواجهون مشكلة واحدة، ويدركون أن المشكلة موجودة ويحاولون القيام بعمل ما تجاه هذه المشكلة". (م، محمودي. 2022، ص 130).

وعند رجال وخبراء العلاقات العامة يقصد بالجمهور: هم جماعة من الناس تتميز عن غيرها بصفات خاصة كما يرتبط أفرادها بروابط معينة، وهذه الجماعة من الناس تقع في محيط نشاط المؤسسة أو التنظيم،

وتؤثر فيه وتتأثر به، أي هناك تفاعل متبادل بين الطرفين، كما أن هناك مصلحة مشتركة بين هؤلاء الناس، وأحيانا يكون هذا المحيط مدينة أو إقليما وأحيانا يكون العالم برمته.

وقد استخدم مصطلح الجمهور Audience في العلوم الاجتماعية بأنه فئة أو جماعة من الناس تتميز عن غيرها بخصائص أو صفات خاصة، وتجمع أفرادها صفات مشتركة أو روابط معينة. ويقسم عالم الاجتماع "هربرت بلومر" أربع مركبات سوسولوجية، إذا جمعت تكون منها ما يعرف بالجمهور: 1. عضوية الجمهور قد تجيء من جميع مسالك الحياة ومن جميع الطبقات الاجتماعية التي يمكن تمييزها ويمكن أن تضم أناس مختلفين في المكانة الطبقيّة، مختلفين في المهنة، مختلفين في التحصيل الثقافي، ومختلفين في الثروة.. الخ

2. الجمهور أناس كثيرون غير معروف في الاسم والهوية. (م، المشهداني. 2017، ص 135).

وهكذا، فإن نجاح إدارة العلاقات العامة في أداء مهامها يعتمد على مدى اهتمامها بتوضيح وتحديد المفاهيم التي تتعامل معها على المستوى التطبيقي إذ أنه بدون فهم أو وعي لمعنى الموضوع الذي تتعامل معه لن يكون هناك فائدة فيما توديه تلك الإدارة من أعمال على كافة المستويات، ولهذا لا بد وأن تحدد إدارة العلاقات العامة قبل تطبيقها لأي خطة أو برنامج، مجموعة المفاهيم التي تتعامل معها، أو تعرفها إجرائيا من زاوية التخصص، أو الزوايا العلمية التي تتناسب وطبيعة العلاقات العامة كعلم تطبيقي، إن اللبس في المفاهيم أو عدم تحديدها أو عدم إعطائها الأهمية الكافية سواء من حيث السطحية في تحديد المفهوم أو تجاهله يؤدي إلى نتائج وخيمة، وقد يكون ذلك السبب الأساسي لفشل الخطط أو الاستراتيجيات الإدارية دونما وعي منها لطبيعة السبب من ثم كان من الضروري تحديد المفهوم من حيث التعريف، وأهمية ذلك التحديد في نجاح مجهودات الإدارة وأنشطتها. (ش، شيبه. 2016، ص 243-244).

▪ أنواع الجمهور في العلاقات العامة:

لكل مؤسسة من المؤسسات جمهورها الذي تتعامل معه وترتبط به بصورة مباشرة أو غير مباشرة والعلاقات العامة الناجحة تستند إلى شعار أساسي هو "أعرف جمهورك" إذ أن معرفة الجمهور هي الخطوة الأولى للاتصال الفعال المؤثر به. (إ، بلحيمر. 2016، ص 52).

وفي نشاط العلاقات العامة يمكن تقسيم الجمهور إلى نوعين أساسيين هما:

1. الجمهور الداخلي للعلاقات العامة:

إن البيئة الصحية للعلاقات داخل المؤسسة تشكل عنصرا هاما لنجاحها وليست هناك مؤسسة يمكنها أن تنجح دون أن يكون أداؤها جيدا، وبدون أن تتقدم في أدائها وإنجازها. وسوف تفشل إدارة المؤسسة في العمل بكفاءة وبتحقيق أهدافها إذا كان العاملون لا يتمتعون بولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولهذا كانت الحوافز

في المؤسسة عاملا هاما من العوامل التي تساعدها في توفير ظروف ملائمة لعمل العلاقات العامة داخل المؤسسة لرفع درجة ولاء المستخدمين وانتمائهم، وإحساسهم بتحقيق الذات والثقة في النفس، والإحساس بالأمان، وتلبية الحاجات البدنية.

ولعل العلاقات العامة تلعب دورا هاما في توفير ظروف ملائمة لخدمة الحاجات الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك بقيامها بدور هام يخدم الإدارة في مجال تحقيق الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة فالعلاقات العامة تقوم بدور اتصالي هام، يستطيع تعزيز العلاقات وتنظيم الخدمات التي تساعد في انتماء أفراد المؤسسة لها وإشباع حاجاتهم، وذلك مثل القيام بالرحلات، والرياضة، والحفلات والتعاون في بعض المشاريع الاجتماعية كالإسكان، والتأمين الصحي، والتوفير ومن خلال المعلومات الراجعة التي يمكن أن تزود بها الإدارة العليا عن المستخدمين.

وقد حدد عالم النفس ماسلو **A.H.Maslow** الحاجات الإنسانية بالحاجات التالية:

1- الحاجات البدنية أو حاجات البقاء: والتي تتمثل بالطعام والكساء والمأوى وهي التي تلبى في يومنا هذا بوجود المال.

2- حاجات السلامة أو الأمان: وبعد إشباع حاجات البقاء: يأتي دور إشباع الحاجة للسلامة أو الأمان والمرء بعد تحقيقه حاجاته البدنية يبدأ في التفكير بتلبية حاجته للسلامة والأمان في العمل.

3- حاجات الانتماء: بعد تلبية الحاجات السابقة فإن الإنسان يسعى إلى الحب والقبول من الآخرين وهو يرغب في شد انتباههم له ويسعى إلى أن يكون له مركز محترم بين الجماعة.

4- حاجات الثقة في النفس: ومن خلال هذه الحاجة تأتي الحاجة إلى اعتزاز الآخرين بالشخص وبمركزه وكذلك باحترام الذات... والقوة والإنجاز والسمعة والهيبة.

5. حاجات تحقيق الذات: وتتمثل برغبة الفرد لتحقيق إمكانياته الكاملة بحيث يستطيع توظيفها كاملة وهكذا فإنه يتطلع إلى التنمية الذاتية. (م، أبو العلا. 2020، ص 146-149).

وإشباع هذه الحاجات تصبح حوافز ضرورية للإنسان ويمكن للإدارة العليا استغلالها كعامل مساعد في تحسين الأداء في المؤسسة وتلعب العلاقات العامة دورا هاما في توظيفها. (ص، أبو أصبع. 2019، ص 143).

اعتبر **ديفيد مكلياند** بأن هناك ثلاثة أنواع للحاجات الأساسية لتحفيز وهي الحاجة للسلطة والحاجة إلى الانتماء والحاجة للإنجاز وهي دوافع ذات صلة مباشرة بالإدارة لأنها تساعد على جعل المؤسسة تعمل بشكل جيد.

- 1- الحاجة إلى السلطة: وجد مكلياند وآخرون بأن الناس الذين يحتاجون بشدة إلى السلطة فإن اهتمامهم كبير في ممارسة النفوذ والرقابة، ومثل هؤلاء الأفراد فإنهم يسعون عادة إلى مواقع القيادة وهم غالبا ما يكونون متحدثين جيدين، ومجادلين ومفهومين، وعنيدون ويستمتعون بالتعليم والخطابة.
- 2- الحاجة إلى الانتماء: الناس الذين يحتاجون بشدة إلى الانتماء عادة ما يحصلون على المتعة بالانتماء وذلك بسبب كونهم محبوسين من قبل الجماعة الاجتماعية، وكأفراد فإنهم على الأرجح بأن يهتموا بالحفاظ على علاقات اجتماعية سارة، والتمتع بالإحساس بالألفة والفهم ويكونوا مستعدين لمواساة ومساعدة الآخرين في مشاكلهم وأن يستمتعوا بالتفاعل مع الآخرين.
- 3- الحاجة إلى الإنجاز: الناس الذين يحتاجون بشدة إلى الإنجاز لديهم رغبة شديدة في النجاح ويعادله خوف شديد من الفشل، فإنهم يرغبون في التحدي ويضعون لهم أهدافا صعبة، ولكن ليست مستحيلة وينهجون منهجا واقعيًا في المخاطرة. وليسوا مقامرين ولكنهم يفضلون تحليل و تقييم المشكلات ويفترضون وجود مسؤوليات شخصية لتحقيق العمل، ويحبون أن يعرفوا رجع الصدى حول ما يفعلون، ويميلون بأن يكونوا مكيفين، ويحبون أن يعملوا ساعات طويلة.
- ويمكن أن نلاحظ الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في إشباع الحاجات الثلاث السابقة داخل المؤسسة. ويمكن أن تحقق الإدارة بالتعاون مع العلاقات العامة هذه الحاجات بما يلي:
- توفير الفرصة للعاملين للتفاعل الاجتماعي من خلال توفير فترات راحة لشرب الشاي والغذاء ونشاطات ترفيهية مثل الحفلات والرحلات والنشاطات الرياضية... الخ. (م، أبو العلا. 2020، ص 150-151).
 - خلق روح الفريق من خلال الإشراف على جماعة العمل وذلك عن طريق تحليهم بروح الصداقة والدعم لجماعة العمل.
 - إجراء لقاءات مع الأتباع لمناقشة إنجازاتهم وتطور المؤسسة.
 - تصميم مهمات متحدية وتزويد العاملين برجع الصدى إيجابي حول أدائهم.
 - الاعتراف بالأداء وتشجيع الإسهامات الجيدة للعاملين.
 - تفويض الأتباع بالسلطة.
 - إشراك الأتباع في وضع أهداف المؤسسة وصنع القرارات.
 - توفير التدريب الملائم، وتنفيذ برامج تنمية لمساعدة العاملين لتحقيق أهدافهم وزيادة كفاءة أداء وظائفهم.
 - توفير بعض رموز الاحترام والتقدير للعاملين مثل إعطائهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية والترقية والزيادات.... الخ.
 - إعطاء العاملين الفرصة لتشكيل وظائفهم.

- إعطاء العاملين فرصة حرية التعبير بجعل قنوات الاتصال مفتوحة بينهم وبين الإدارة.
- تشجيع الإبتكارية وتطويرها لدى العاملين.

- تأمين الاستقرار الوظيفي العقود الدائمة والطويلة الأجل أو العمل طيلة الحياة على الطريقة اليابانية.
- تأمين الحاجات الأساسية (البدنية) بتأمين مرتبات كافية لتوفير الطعام والكساء والمأوى.
- توفير الإحساس بالأمن والأمان في المؤسسة. (ص، أبو أصبع. 2019، ص 145).

ويعد العاملون داخل المؤسسة العمود الفقري للجمهور الداخلي وهم يشكلون بحق قلب المؤسسة النابض لأنه عليهم يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فإن تنمية ورعاية العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبينهم وبين بعضهم البعض بحيث يعملون كجماعة منسجمة مترابطة يعرف كل عضو فيها حقوقه وواجباته ويدرك طبيعة العمل الذي يناط به.

وإن الجمهور الداخلي هو نقطة البدء في أنشطة العلاقات العامة، عن طريق القاعدة الأساسية مفادها إن العلاقات العامة لا بد إن تبدأ من الداخل لتنتج بعد ذلك إلى الخارج، ومن العسير إن يعامل الجمهور الداخلي جمهور المؤسسة الخارجية بروح الود والتفاهم إذا كان هو نفسه لا يلقي هذه المعاملة من الإدارة العليا المختصة، كما إن هذا الجمهور بتداخله وانتسابه إلى جماهير عريضة وواسعة في المجتمع المحلي ينقل الاهتمام والتأثير إلى الخارج في كثير من الأحيان إذ إن الأفراد العاملين في المؤسسة يسهمون بدور كبير في تشكيل الصورة الذهنية عن المؤسسة، عن طريق اتصاله بالجمهور الخارجي ففي داخل كل شخص يوجد سفير علاقات عامة لأن الصورة التي يكونها الرأي العام عن أية مؤسسة غالبا ما تتعلق بمستوى نشاط المؤسسة لخدمة الجمهور.

كما أن الاتصال بالجمهور الداخلي ليس صعبا، فالأعمال اليومية توجد نوعا من الاتصال بين الأفراد ببعضهم البعض، إذ تلعب وسائل الاتصال الأخرى دورا مهما وبارزا يتوقف تأثيرها إلى حد كبير على درجة استعداد الأفراد إلى المشاهدة والاستماع والتفاعل مع الطرفين وفق المعطيات الإيجابية غالبا ما تكون. والعلاقات العامة تقوم بدور اتصالي مهم في تعزيز العلاقات وتنظيم الخدمات التي تساعد على انتماء أفراد المؤسسة لها وإشباع حاجاتهم وذلك مثل القيام بالرحلات الرياضية والحفلات والتعاون في بعض المشاريع الاجتماعية كالسكان والتأمين الصحي، فضلا عن اهتمام نشاط العلاقات العامة بالتواصل الداخلي باعتبار أن رعاية جمهورها الداخلي يأتي بالعائدات والنتائج الإيجابية لصالح المؤسسة. (م، المشهداني. 2017، ص 152-153).

2. الجمهور الخارجي للعلاقات العامة:

وهو يتمثل في جميع الفئات التي تتواجد خارج المؤسسة والتي تعمل فيها، وهناك من المهتمين بالعلاقات العامة من يقسم للجمهور الخارجي إلى نوعين: (س، جفال. 2014، ص 46)

أ-الجمهور الخارجي المباشر: وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم بها أخصائي العلاقات العامة بتوجهها إليه، وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى الخدمة، أو الذي سيستهلك المنتج.

ب-الجمهور الخارجي غير المباشر: وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر على الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة.

والجمهور الخارجي بنوعيه يشمل الزبائن والزبائن المتوقعين مستقبلا والحكومة والمؤسسات المنافسة والمستثمرين والمجتمع الذي تعيش فيه المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية والحكومية والمجتمع بشكل عام. وللوصول إلى الجمهور الخارجي تستعين العلاقات العامة بمجموعة من الأنشطة مثل الإشهار وحملات الترويج لخدماتها أو سلعها والنشر سواء كان ذلك كتباً أو ملصقات أو كتيبات أو مجلات وكذلك عن طريق الأبحاث، والتمويل للمشاريع والخدمات المجتمعية والمشاركة في الندوات والخطابات وتستخدم أدوات ووسائل متعددة للقيام بأنشطتها تلك، وذلك من خلال توزيع الأخبار والصور والزيارات والمعارض وإعداد التقارير السنوية والخطب والمؤتمرات الصحفية والبرامج التلفزيونية والإذاعية ويخلص نيوسم وكاريل تصنيف جمهور العلاقات العامة والوسائل المستخدمة.

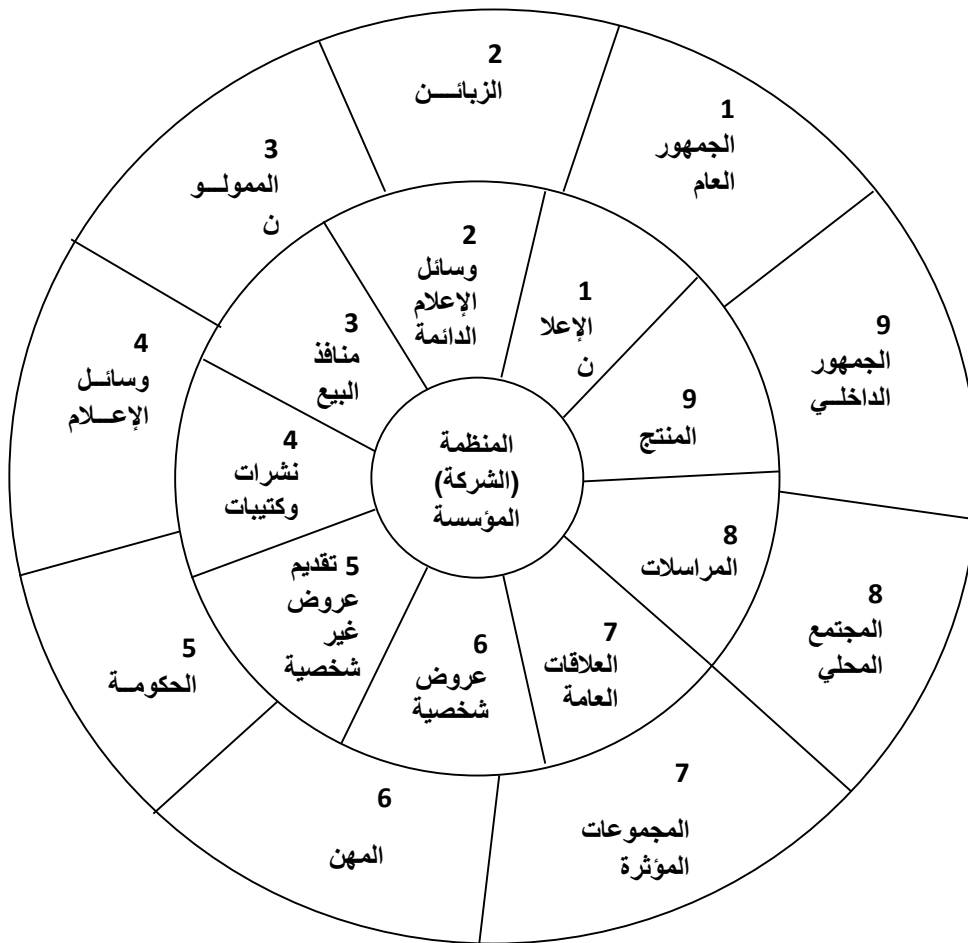
من خلال الجدول التالي مع بعض الإضافات.

الجمهور الخارجي		الجمهور الداخلي	الجمهور
غير المباشر	المباشر		
اتصالات مؤسساتية	اتصال التسويق	الإدارة (العليا والوسطى)	
الزبائن المحتملون	الزبائن	المستخدمين	
مستثمرون محتملون (مساهمون)	ممثلو المبيعات	المساهمون	
المجتمع المالي	التجار والموزعون	مجلس الإدارة	
مجتمع المؤسسة	الموردون		
الحكومة / المجتمع	المنافسون		

جدول رقم 06: يمثل الجمهور الداخلي والخارجي للعلاقات العامة (ص، أبو أصبع. 2019، ص 146-

(147).

إن العلاقات العامة هي في حقيقتها فن التعامل مع هذه الجماهير العريضة لأغراض ترسمها المؤسسات المختلفة على حسب نوعية نشاطاتها، وعليه فهذا التعامل هو سلوك اتصالي يتطلب مهارة وفنيات كبيرة بدءا برسم الرسالة الاتصالية ومرورا باختيار الوسيلة التي تمرر عبرها هذه الرسالة، ولذلك يرى ساليغان الأستاذ بمعهد العلاقات العامة الأمريكي أن العلاقات العامة في جوهرها وصلتها بالمؤسسة وظيفية الإدارة المستمرة التي تقيس وتنتبأ بالآراء والاتجاهات، وردود الفعل المتوقع من المؤسسة والجمهور الخارجي وهي التي تتحكم في عملية الاتصال بين المؤسسة وجماهيرها تحقيقا للمنفعة المتبادلة لهما وللمجتمع. (س، جفال. 2014، ص 48).



شكل رقم 19: يمثل عجلة د. برنشتين عن المنظمة وجماهيرها وقنوات الاتصالات معها. (ع، درة. ن، المجالي. 2010، ص 42).

■ العلاقات العامة والصورة الذهنية للمؤسسة:

بدأ استخدام مصطلح "الصورة الذهنية" image عندما أصبح لمهنة العلاقات العامة تأثير كبير على الحياة الأمريكية مع بداية النصف الثاني من هذا القرن، وكان لظهور كتاب "تطوير صورة المنشأة" للكاتب الأمريكي "لي بريستول" سنة 1960 أثر كبير في انتشار مفهوم الصورة الذهنية بين رجال الأعمال، وما

لبث هذا المصطلح أن تزايد استخدامه في المجالات التجارية، والسياسية والإعلامية. ولقد اهتمت العلاقات العامة بدراسة صورة الشخصيات القيادية للتعرف على وجهة نظر الجماهير عن تلك الشخصيات أو المؤسسات ومعرفة العناصر الإيجابية والسلبية في تلك الصورة بغرض تدعيم الجانب الإيجابي، وتعديل الجانب السلبي كما أهتم خبراء العلاقات العامة بدراسة العوامل المؤثرة على تكوين الصورة الذهنية وتطورها في ظل ذلك التقدم التكنولوجي الهائل في وسائل الاتصال الجماهيري.

وتعد الصورة الذهنية المحصلة النهائية لانطباعات، ومشاعر وخبرة ومعلومات أفراد الجمهور المتعامل مع المؤسسة وقد تكون تلك العوامل إيجابية أو سلبية، واضحة أو غامضة، قوية أو ضعيفة وبالتالي فإن الصورة الذهنية للمؤسسة تقوم على خصائصها الشخصية، وتعتمد الصورة الذهنية الجيدة على المعلومات الصادقة الموضوعية، أما الصورة الذهنية السيئة فتكون نتاجاً لنقص المعلومات أو عدم وضوحها. (ش، شيبه. 2016، ص 266-267).

وتستطيع إدارة العلاقات العامة عن طريق الحصول على معلومات أن تتعرف على الصورة الذهنية الحقيقية للمؤسسة، وأن تتخذ الخطوات اللازمة للتعامل مع الموقف الراهن لتلك الصورة عن طريق البحوث، والدراسات التي أصبحت أداة نظرية، ومنهجية تمكن المؤسسة من خلالها من تحقيق الهدف المطلوب، ولقد أصبح من الضروري على إدارة العلاقات العامة وخبرائها الإلمام بقواعد البحث العلمي حتى يتمكنوا من القيام بدورهم على نحو متكامل وعلى أسس علمية وموضوعية. (ش، شيبه. 2016، ص 269).

مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة:

يرى بول جاريت Pull Garrett أحد رواد العلاقات العامة والذي تولى مسؤوليتها في شركة جنرال موتورز الأمريكية عام 1931 أن العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه.

وقد أكد هذا التعريف على أهمية الجهود التي تبذل من أجل تكوين صورة طيبة في أذهان الجماهير تعبر عن الواقع الفعلي المشرق للمؤسسة بلا خداع أو تزييف، ومن ثم فإن مفهوم الصورة التي تسعى العلاقات العامة إلى بلورتها في أذهان الجماهير يستند إلى الحقيقة ويلتزم بالصدق والصراحة والوضوح وهي مبادئ أساسية أجمعت عليها دساتير العلاقات العامة في مختلف المجتمعات. (ع، عجة. 2003، ص 13).

وعلى الرغم من عدم وضوح عملية الاتصال التي هي جوهر العلاقات العامة- في هذا التعريف إلا أن أهم ما يميزه عن غيره من التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة تأكيده على حقيقتين أساسيتين هما:

1- أن العلاقات العامة ينبغي أن تكون تعبيراً صادقاً عن الواقع، كما أنها لا بد أن تسمو بأعمالها إلى الدرجة التي تحظى باحترام الجمهور.

2- إذا كان الواقع سيئاً أو تشويه بعض الشوائب، ينبغي تنقية هذا الواقع وتدارك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزيفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثارها وينكشف زيفها، كما ينبغي أن تسهم العلاقات العامة في مواجهة المشكلات التي تؤثر على الجمهور من خلال الأعمال البناءة والجهود الحقيقية الهادفة التي تحقق الرخاء والرفاهية للمجتمع. (خ، درار. ع، الدناني. 2020، ص 231-232).

الصورة الذهنية هي الموضوع الأساسي في علم العلاقات العامة تماماً كالجسم الإنساني بالنسبة للطب البشري، أو عناصر المادة بالنسبة للعلوم الطبيعية، فالصورة الذهنية Image وهي التي تعكس الواقع وهي التي تحمل المعلومات عنه إلى العقل الإنساني، الذي لا يواجه الواقع مباشرة، وإنما يواجهه بطريق غير مباشر هو الوصف، والعلاقات العامة تقوم بجزء كبير من وظيفتها من خلال هذا التقديم غير المباشر للواقع، فكل الكلمات أو الرموز المستخدمة في الاتصال الإنساني ما هي إلا صور ذهنية تحمل معلومات عن واقع معين، وبالتالي تكون رؤيته بطريق غير مباشر، ويتميز التقديم غير المباشر للواقع من خلال الاتصال الإنساني بثلاث صفات أساسية هي: الجزئية، والتلون، وعدم الدقة. (ي، عبد المجيد. ص 112). ويعرفها "كيرني kerney" بأنها تعني مجموعة الفروض والتصورات الذهنية عن العالم ولقد وضع "كيرني" مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة بمعنيين:

أولهما: أن الصورة الذهنية تعد تمثيلاً حسياً مرئياً دقيقاً يعكس في العقل الإنساني.

ثانيهما: أن الصورة الذهنية في المبادئ المنظمة التي يطلق عليها مسمى الخطة، وتتميز تلك الخطة بأنها عملية رمزية مثالية، كما تعرف بأنها موضوعات نظرية توضح كيفية عمل التنظيم.

أما "سكوت كتليب" فيعرف الصورة الذهنية بأنها مزيج مركب من المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يكونها الأفراد إزاء موضوع محدد. (ش، شيبه. 2016، 270).

ويرى "جفكينز" أن مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة يعني الانطباع الصحيح والحقيقة أنها الانطباع الذي تكون عند الأفراد بغض النظر عن كونه صحيحاً أو غير صحيح، لأنه كما يكون الانطباع صحيحاً إذا كونه معلومات صادقة ودقيقة يمكن أن يكون غير صحيح إذا كونه معلومات مضللة أو مغرصة. (ع، عوجة. 1983، ص 8).

ويحدد جفكينز أنواع الصورة الذهنية فيما يلي:

1. الصورة المرآة: وهي الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها.

2. الصورة الحالية: وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.

3. الصورة المرغوبة: وهي التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير.

4. الصورة المثلى: وهي أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير. ولذلك يمكن أن تسمى بالصورة المتوقعة.

5. الصورة المتعددة: وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطى كل منهم انطبعا مختلفا عنها. ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلا فأما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعا لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد. (ع، عجوة. 2003، ص 8-9).

وفي ضوء السياق السابق في استعراض مفهوم الصورة الذهنية يمكننا أن نؤشر النقاط الآتية والتي تحدد سمات الصورة الذهنية وهذه النقاط هي:

أولاً: تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا زمنيا سابقا، بمعنى أن الصورة الذهنية قديمة التكوين، أي أننا لانطلق على معرفة حالية صورة ذهنية.

ثانياً: تتسم الصورة الذهنية بأن لها إطارا ذاتيا حسيا، بمعنى أن الصورة الذهنية تتبع من مقدرة الإنسان الحسية، أي قدرة الإنسان على استيعاب المثير أو التعرض له (ما يمتلكه الفرد من قدرات حسية).

ثالثاً: تباين الصورة الذهنية، بمعنى أن الصورة الذهنية تختلف من فرد إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر إلا أنها قد تتقارب في أذهان الأفراد مكونة صورة ذهنية متماثلة لجماعة أو مجتمع ما، وهذا التباين يرجع إلى القدرات الحسية المتباينة للأفراد.

رابعاً: تتسم الصورة الذهنية بالعاطفة على الرغم من أن ذلك لا يعد شرطاً أساسياً في الصورة الذهنية وليست العاطفة في جميع الأحيان مقياساً للصورة الذهنية (سلبية، إيجابي).

خامساً: الصورة الذهنية مكونة للاتجاه، بمعنى أنها أحد مصادر بناء وتكوين الاتجاه.

سادساً: الصورة الذهنية ديناميكية، بمعنى أنها متغيرة غير ثابتة سواء أكان التغيير بطيئاً أم سريعاً وهذا التغيير ناتج عن تفاعلها مع مثير جديد. (ب، موسى. 2014، ص 57).

سابعاً: الصورة الذهنية تتسم بالتطور والتغير، وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة.

ثامناً: سلبية أو إيجابية معتمدة على الكيفية التي وضع بها الفرد أو الجماعات تقييمه لها. (ي، حسني. 2014، ص 118).

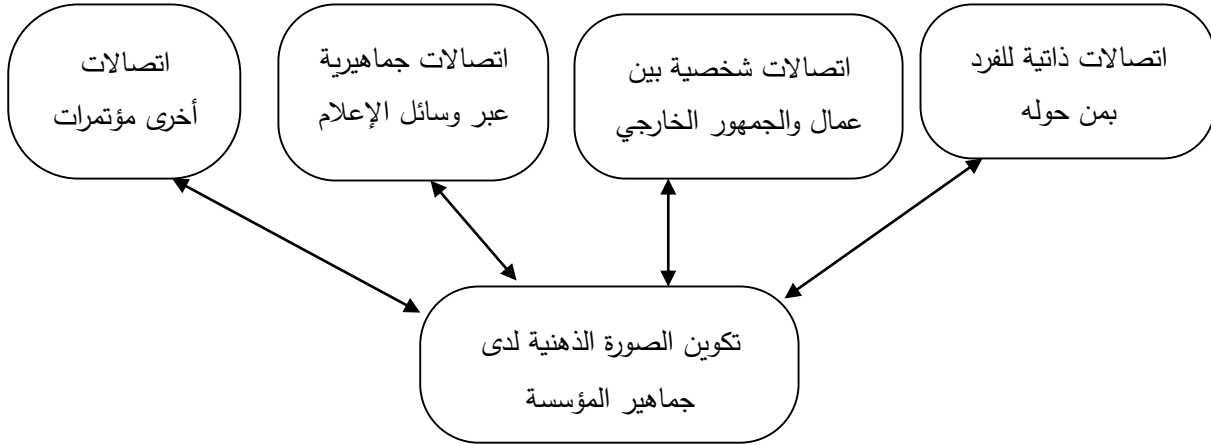
أهمية الصورة الذهنية للمؤسسات:

__ منذ ظهور العلاقات العامة كمفهوم وكأسلوب ممارسة فإن الهدف الأساسي لها هو تكوين صورة ذهنية والمحافظة على تلك الصورة وتحسينها وديمومتها على الدوام سواء أكانت تلك الصورة خاصة بمؤسسة أو

شخص أو دولة (ن، الجواري. 2016، ص 16)، يشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فالمنظمات المدنية ستظل عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا يتواجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذا لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها وبرامجها (ع، الدليمي. 2010، ص 85)، وفي ظل تنافس المنظمات على جذب الجماهير المستهدفة، وكسب ثقتهم ودعمهم، يأتي دور العلاقات العامة، حيث تمثل الجهود الاتصالية المستمرة لكسب ثقة وتأييد فئات الجماهير المختلفة، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها ماديا ومعنويا.

ولا يمكن لأي منظمة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها، والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المنظمة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المنظمة على ما يسمعه من مصادر أخرى، ويمكن رصد أهم الفوائد التي تحققها المنظمة من بناء صورتها الذهنية الإيجابية فيما يلي:

1. زيادة ثقة الجماهير المختلفة بالمنظمة.
2. جذب مصادر التمويل لدعم المنظمة، وزيادة تمويل برامجها وأنشطتها.
3. زيادة اهتمام قادة الرأي ووسائل الإعلام بالمنظمة ودورها في خدمة المجتمع.
4. تولد الشعور بالثقة وبالانتماء للمنظمة في نفوس أعضاء المنظمة والعاملين معها.
5. تساعد على استقطاب المهارات البشرية للتطوع في أنشطة المنظمة. (ع، عقيلان. 2015، ص 44).



شكل رقم 20: يمثل دور الاتصالات في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة. (ف، مانع. 2014، ص

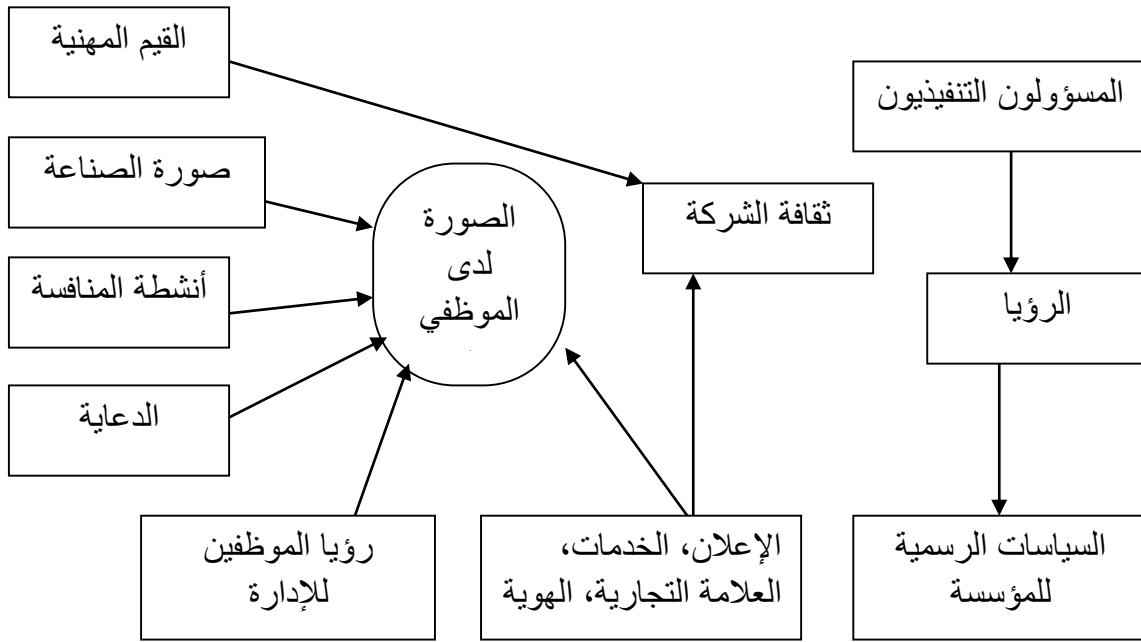
.(288)

▪ تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور (الداخلي والخارجي):

أ. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الداخلي:

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة الخدمية لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج فالمؤسسات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورها الذهنية، ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث لبناء الإستراتيجية المتبعة، وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها، التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة، فعندما تتحد هذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين، لاشك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة. (و، شحادة. 2003، ص106).

وهناك عدة عوامل تؤثر على الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية لدى موظفيها وهي موضحة في الشكل:



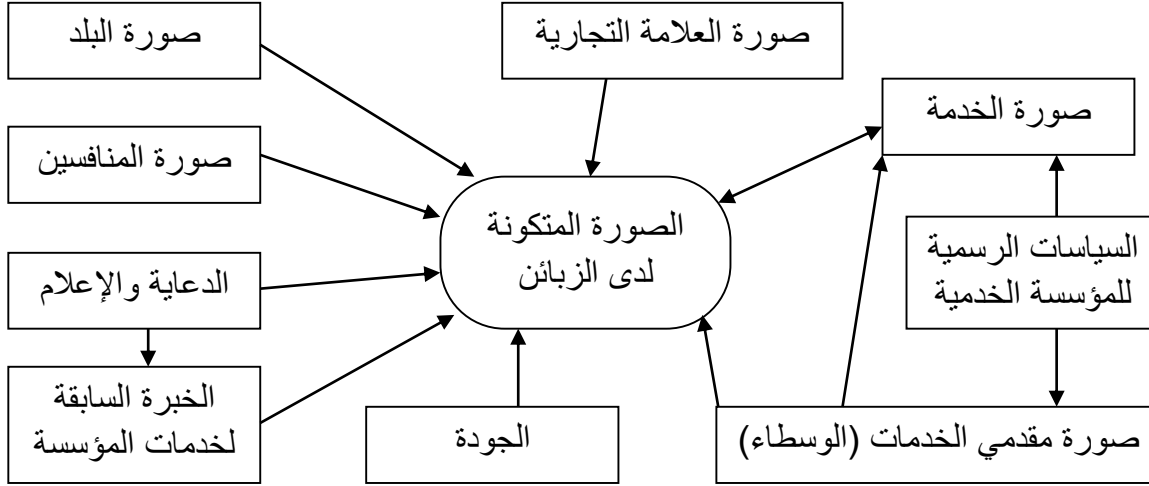
شكل رقم 21: يمثل العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الموظفين.

ويتضح من خلال الشكل أن تشكيل الصورة لدى الجمهور الداخلي بحاجة إلى نشاطات متعددة وعلى كافة المستويات فالإخلال بواحد منها يعني التشويش في جزء من الصورة، ولذلك لابد للمسؤولين التنفيذيين من تشكيل ثقافة تلتزم بها جميع الأطراف المعنية بالصورة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل نظرا لأهمية جميع العوامل، فيجب أن ينظر إلى كل عامل على حدة ومن ثم فإن تنسيق هذه العوامل مع بعضها هو الذي يؤدي إلى تكوين الصورة الذهنية المرغوبة. (ص، شيخ. 2009، ص 10).

ب. تكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي (الزبائن):

بعد أن تهيأ المؤسسة الخدمية بيئة داخلية ملائمة لإظهار الصورة الحقيقية للزبائن، تكون قد عملت بالمبدأ القائل أبدأ من الداخل إلى الخارج، وبالتالي تكون المؤسسة مهيأة لتقديم ذاتها إلى الجمهور الخارجي كمؤسسة أصلية نزيهة وفريدة وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها. (غ، داولينغ. 2003. ص 113).

ولكن يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عددا من العوامل التي نلخصها في الشكل التالي:



شكل رقم 22: يمثل العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة الذهنية لدى الزبائن.

من خلال الشكل السابق نوجز القول بأن الأشياء التي يفكر بها الزبائن وطريقة شعورهم نحو المؤسسة يتأثران بكل القيم الواردة في الشكل السابق، ولذلك فإننا نؤكد مرة ثانية على ضرورة تكامل جميع الجهود والنشاطات المختصة بالصورة، فمثلا إن جودة الخدمة وصورتها لدى الجمهور الخارجي ينتج عنها رضا الزبائن والزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية، ومع تحسن الصورة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة، ويشكلون انطبعا إيجابيا عنها وهكذا شأن جميع العوامل. (ص، شيخ. 2009، ص 9-10).

▪ دور العلاقات العامة في تحقيق التوافق بين المؤسسة وجمهورها:

تلعب العلاقات العامة دور الوسيط في بناء العلاقة بين المؤسسة و جمهورها فكل طرف بحاجة إلى الآخر، فالمؤسسة لا تحقق أرباحها و لا تستطيع تقديم خدماتها في غياب الجمهور، والعكس صحيح فحتى الجمهور هو الآخر بحاجة إلى المؤسسة حتى وإن توفر بديلا عنها، أي كانت طبيعة هذه المؤسسة خدماتية أو صناعية أو تجارية لتحقيق رغباته والحصول على حاجياته، وبدون العلاقات العامة واستراتيجياتها الاتصالية لا يمكن بناء هذا التوافق بحيث تضع المؤسسة خططها وبرامجها وتقدمها إلى الجمهور ليطلع ويتعرف أكثر عليها بواسطة جهاز العلاقات العامة، الذي يقوم هو الآخر بمجموعة من

النشاطات الدعائية والإشهارية مثل تنظيم المعارض داخل المؤسسة وخارجها للتعريف بالخدمات والمنتجات وتصميم حملات إعلامية ومطويات ونشريات وتقديمها للجمهور، وما تقدمه العلاقات العامة لا يعبر سوى عن حقيقة المؤسسة وما هو موجود دون تضليل أو تزييف للحقيقة فوظيفتها نبيلة وعن طريق هذه النشاطات الاتصالية يتعرف الجمهور على المؤسسة أكثر ويكون على دراية بما يدور فيها، وهذا يساهم في بناء صورة ذهنية إيجابية عنها ويعزز ثقة الجمهور في المؤسسة ويزيد من درجة التوافق بينهما. (ح، قادري. م، جلولي. 2014، ص 50).

خلاصة :

نستنتج من خلال ما تم عرضه في الفصل الأول أن العلاقات العامة تسعى إلى تقوية الصلة بين المؤسسة والعاملين بها بما يضمن حسن سير العمل وتنمية أدائها وبين المؤسسة وجمهورها الخارجي من جهة أخرى بغية إقناعهم لزيادة الإقبال عليها وبالتالي استقرار المؤسسة واستمراريتها.

الفصل الثاني: الأزمة وإدارتها في المؤسسة.

تمهيد

المبحث الأول: الأزمة وإستراتيجية إدارتها في المؤسسة.

- مفهوم الأزمة والفرق بين المصطلحات الأخرى.
- خصائص وأسباب الأزمة.
- دورة حياة الأزمة.
- أنواع الأزمة.
- آثار الأزمة.
- تعريف إدارة الأزمة ومراحلها.
- أسس التعامل مع الأزمات ومبادئه.
- استراتيجيات مواجهة الأزمة.
- فريق إدارة الأزمات ومهامه.

المبحث الثاني: أزمة المضاربة غير المشروعة.

- مفهوم المضاربة غير المشروعة.
- أركان المضاربة غير المشروعة.
- عقوبات المقررة لجريمة المضاربة غير المشروعة.
- أضرار المضاربة غير المشروعة.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر أزمة المضاربة من أخطر الأزمات التي يمكن أن يواجهها الاقتصاد، حيث تؤدي إلى ارتفاع مفاجئ وغير مبرر في أسعار السلع و الخدمات و تدهور القوة الشرائية للمواطن و سنحاول من خلال هذا أن نقدم صورة دقيقة عن الأزمة من حيث مفهومها و مراحلها وطرق التعامل معهاالخ.
أما المبحث الثاني خصناه للمضاربة من خلال التطرق إلى تعريفها، أركانها والعقوبات المتخذة ضدها والأضرار الناجمة عنها.

المبحث الأول: الأزمة وإدارتها في المؤسسة

▪ تعريف الأزمة:

ترجع أصول كلمة «أزمة» Crisis إلى الكلمة اللاتينية Krinein، ومعناها أن تقرر to decide، لذلك فإن الأزمة تعني "لحظة قرار" أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة، والحكماء من الناس هم الذين يرحبون بالمشكلات welcome problems ولا يرهبونها.

ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، ففي قاموس مختار الصحاح نجد أن مادة "أزم" في اللغة تعني القحط أو الشدة وفي القاموس البريطاني Webster أنها وقت حاسم أو خطر كبير تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها. ويعرف قاموس "لونجمان" بأنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد. (ح، مكاوي، 2005، ص 48).

قد تعددت تعريفات الأزمة، فاختلقت في بعض الجوانب، واتفقت في جوانب أخرى، فقد عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها:

إن الأزمة هي: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء.

والأزمة كما يقول Steve Albert هي: ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة.

وتعرف الأزمة أيضا بأنها: تهديدا خطرا أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول التي تعد من عملية اتخاذ القرار.

تعريف كورال بيل: "الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول. (م، جاد الله، 2010، ص 8-10).

وعرفها "فنك" بأنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو غير مرغوب فيها.

بينما ذهب كل من Everly and Mitchell في تعريفهم للأزمة إلى أنها: حالة من الضيق الحاد، تفشل معها آليات الفرد المعتادة في مواجهة التحدي المتصور أو التهديد المتوقع، مما ينجم عنها بعض النتائج ودرجة من الاضطراب الوظيفي.

كما ذهب **Jane Jorden -Meier** في تعريفه للأزمة بأنها: عبارة عن اختلال كبير في بيئة الأعمال الاجتماعية أو المنظمة، تعمل فيها وسائل الإعلام الوطنية على تغطية نتائجها من جهة، والتعرف على مدى احتياج الجمهور للمعلومات لاتخاذ القرار الأفضل من جهة أخرى.

في حين عرف **Major Suresh Goel Retd** الأزمة بأنها: قد تحدث على المستوى الشخصي أو المجتمعي، وقد ينجم عنها تغييرات مؤلمة أو ضاغطة في حياة الشخص، أو قد يتعرض الوضع الاجتماعي ذاته لنوع من الاضطراب وعدم الاستقرار في الشؤون السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية على حد سواء، أو أن تكون حدثاً بيئياً على نطاق واسع، خاصة إذا انطوى هذا الحدث على تغيير وشيك أو مفاجئ وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً وقت الاختبار، أو حالات الطوارئ. (غ، البطريق. 2017، ص 47).

وتعرف الأزمة أيضاً بأنها تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو الدولة أو البلد برمته، بسبب قصور معين سواء كان عن عمد أو غير عمد، وقد تكون الأزمة نتيجة عوامل يصعب التحكم بها، مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية وغيرها. هذا النوع من الأزمات غالباً ما تكون السيطرة عليه صعبة. أما في حالة الأزمات الناتجة عن عوامل يمكن التحكم بها، فإن إحكام الرقابة عليها وإدارتها قد يكون أسهل بكثير، وحتى هذا النوع من الأزمات قد يكون ناتجاً عن خلل أو إخفاق متعمد، وفي إطار هذا التعريف يمكن القول أن الأزمات هي:

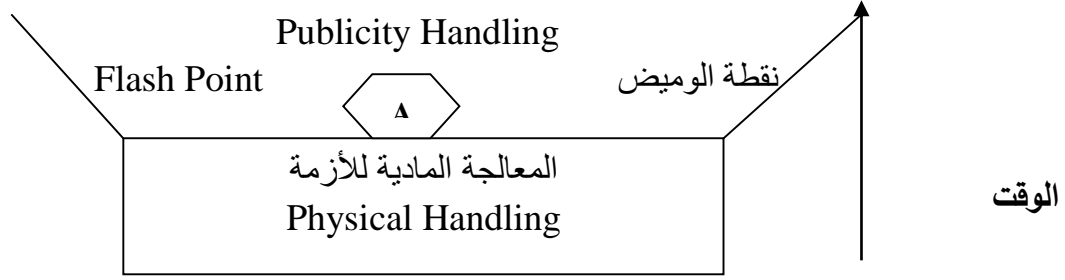
- 1- نتيجة عوامل غير مسيطر عليها.
- 2- نتيجة عوامل مسيطر عليها.
- 3- تغييرات في البيئة، سواء بفعل الإنسان أو بسبب الطبيعة.
- 4- تغييرات مفاجئة. (ب، العلاق. 2019، ص 59-60).

وعرفها **عليوة** بأنها: توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. (م، جاد الله. 2010، ص 10).

وفي المنظر الإعلامي: نجد أن الأزمة: موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والتشريعيين والأزمة عبارة عن حادث خطير يؤثر -على سبيل المثال- في أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره.

ومن التعريفات الإعلامية للأزمة أيضا أنها: "نشر سيئ غير متوقع " unexpected bas publicity، وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة، وليس الحطام الناتج عن الأزمة.

وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة، ويشير الشكل إلى معالجة الأزمة إعلاميا:



شكل رقم 23: يمثل معالجة الأزمة إعلاميا. (ح، مكاوي. 2005، ص 49).

وعليه فإن الأزمة هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي تعطل سير العمل وتعمل على إرباك الخطط والاستراتيجيات وطرق التنفيذ، تؤدي إلى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية.

من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها. (م، جاد الله. 2010، ص 10).

▪ الفروقات بين المصطلحات الأخرى:

ومن الأهمية التفرقة بين المصطلح الأزمة وعدد من المصطلحات والمفاهيم المشابهة التي قد يتداخل معناها أو مفهومها بالأزمة، ومن هذه المصطلحات:

1- المشكلة:

وهي حالة أو عائق أو مانع ناجم عن بعض الصعوبات التي تحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه. وتعتبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات الغير مرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، وعادة ما تتعجر الأزمة من نشوء المشكلة التي تتطلب جهدا

منظما للوصول إليها والتعامل معها، وهكذا فإن كل أزمة مشكلة، وليس كل مشكلة أزمة. (م، الجار الله. 2017، ص 32-33).

وعليه يمكن القول: بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهودا كبيرة من أجل حلها، وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة، فهي كالشرارة إن تم إطفائها تم إطفاء النار، وإن تم إهمالها اشتعلت النار وحلت الكارثة، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة. (م، جاد الله. 2010، ص 11).

2-الكارثة:

وهي حادث أو خلل يصيب المنظمة أو المجتمع في وقت معين وينتج عنه خسائر فادحة ومعاناة واسعة.

وتشترك كل من الكارثة والأزمة في كونهما موقفا فجائيا، إلا أن الكارثة هي من تبرز الأزمة وتكشف حدوثها، وقد تتجم الكارثة من وجود أزمة قائمة مسبقا متواجدة تحت الظل أدى تفاقمها إلى نشوء الكارثة. (م، الجار الله. 2017، ص 33).

يقول عبد الوهاب كامل: يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاهما في كون كل منهما موقفا مفاجئا إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة، وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة وإنما قد تتجم الأزمة من حدوث كارثة طبيعية كالبراكين والزلازل والأعاصير وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة إلا أنها كانت في حالة كمون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد الإداري (م، جاد الله. 2010، ص 11)، الكارثة قد تكون سببا للأزمة، ولكنها ليست الأزمة في حد ذاتها، كما أن الكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها.

3-الصراع:

يقترّب من مفهوم الأزمة، حيث إن الأزمة مرحلة من مراحل الصراع، وغالبا ما تكون المراحل الأخيرة من الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إدارتين وتضارب مصالحهما إلا أن الصراع قد لا تكون بالغ الحدة والشدة والتدمير كما هي الحال في الأزمات، والأزمة عادة تكون نتاج صراعات حادة

أهملت حتى وصلت لمرحلة الانفجار، ومن أبرز الأمثلة الصراع العربي الإسرائيلي. (غ، البطريق. 2017، ص 49).

5- الحادث:

يمكن تعريف الحادث بأنه فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة. فعلى سبيل المثال، إذا اشتعلت النيران في أحد المصانع وتم حصارها وإخمادها بسرعة، وتسبب ذلك في بعض الخسائر المادية والبشرية، ومع ذلك لم يعرف الجمهور الخارجي شيئاً عما حدث، ولم تتسرب أخباره إلى وسائل الإعلام، فإن توصيف ما وقع يسمى حادثاً **an incident**.

ومن جهة أخرى... فإن حادثاً بسيطاً لعميل غاضب يشتكي من منتج ما مثل وجود حشرة داخل مشروب غازي، ويحمل هذا العميل شكواه إلى إحدى وسائل الإعلام مؤيداً دعواه بالدليل المادي زجاجة المشروب وداخلها الحشرة يمكن لهذا الحادث الصغير أن يتحول إلى أزمة كبرى **Major crisis** لشركة المشروبات الغازية. ذلك أن هذا الحادث الصغير يحظى بالنشر السلبي من جانب وسائل الإعلام، وينطوي تهديد شديد لسمعة المنظمة، فالعنصر الذي يحيل الحادث إلى أزمة هو البشر السلبي من جانب وسائل الإعلام الذي يلحق الضرر بسمعة المنظمة. (ح، مكوى. 2005، ص 52-53).

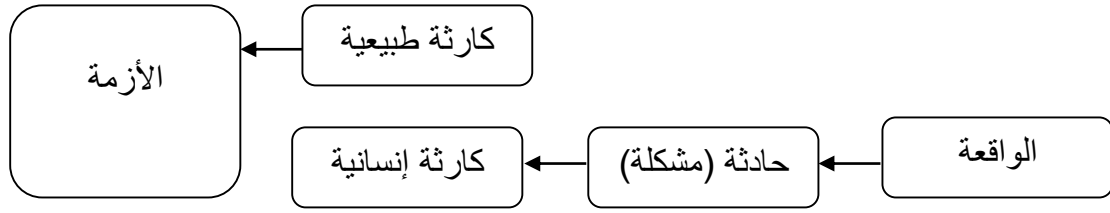
الحادث عبارة عن تطور جزئي تتم معالجته ضمن إطاره ووفق منطلقه وسياقه. ثمة احتمال قائم دائماً أن يتحول الحادث بشكل متعمد إلى الأزمة. (أ، خضور. 1999، ص 8).

6- الواقعة:

هو خلل في أحد مكونات النظام، حدث وانتهى أثره مثل شرخ في جدار القرن العالي بشركة الحديد والصلب، أو تشققات في جوانب جسر كبير معلق، كل هذه الأمثلة هي وقائع لأنها حدثت وأمكن السيطرة عليها دون خسائر، إما إذا أدت إلى خسائر فيمكن عدها حادثاً.

6- الخلاف:

يمثل التعارض والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أم في الأوضاع والمضمون، وهو قد يكون أحد مظاهر الأزمة أو وجه من وجوه التعبير عنها أو باعثاً على نشوئها واستمرارها ولكنه لا يعبر عنها تماماً.



شكل رقم 24: يمثل الفرق بين الأزمنة والمفاهيم الأخرى. (خ، التميمي. 2018، ص 103-105).

■ خصائص وأسباب الأزمة:

أولاً: خصائص الأزمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1- الأزمة قد تكون حدثاً مفاجئاً، وقد تكون حدثاً متوقعاً.
- 2- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- 3- غالباً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- 4- تحمل الأزمة في طبيعتها درجات المخاطرة وعدم التأكد ويعمل المديرون بمعالجتها في ظل نقص المعلومات، وعدم وضوحها، وتحت ضغط نفسي كبير.
- 5- تسبب الأزمات حالة عالية من التوتر لدى المسؤولين ويتصاعد ذلك التوتر، ويكون محل جذب لقوى وعناصر داخل المؤسسة.
- 6- تتطلب الأزمات اتخاذ قرارات مصيرية لمواجهة ما يترتب عليها من نتائج مقصودة وغير مقصودة تمس حاضر الأطراف ذات العلاقة ومستقبلها.
- 7- غالباً ما يصاحبها أمراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
- 8- وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية والتي تشكل في مجموعها ضغطاً أزمونيا على الجهاز الإداري.
- 9- ظهور قوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم من شدة الأزمة.
- 10- تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلى التهديد، وضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى والضرر بأهداف المنظمة.

11-تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة تؤدي إلى تفكيك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية. (خ، التميمي. 2017، ص 114-115).

وتمتاز الأزمات بست خصائص يذكرها **Steve Albert** في كتابه إدارة الأزمات وهي:

1-المفاجأة:

وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ، إذ أنه لا يمكن التنبؤ بالأزمة، وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا ربما يؤدي إلى تدميرنا، أو إلحاق الضرر بنا على أقل الأحوال مما ينذر بوضع جديد أقل ما يوصف بأنه سيئ.

2-نقص المعلومات:

وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصا إذا كانت تحدث لك لأول مرة، حيث لا تعرف من المتسبب في حدوث الأزمة؟ ولا تعرف حجم الأزمة، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف؟

3-تصاعد الأحداث:

إن توالي الأحداث بسرعة بضيق الخناق على من يمر بالأزمة، وعلى صاحب القرار أيضا.

4-فقدان السيطرة:

إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار وتوقعاته عن الأمور العادية.

5-حالة الذعر:

حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة، كأن يعمد المدير أو المسؤول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسه.

6-غياب الحل الجذري السريع:

فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل جذري، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو غيرها في غمضة عين، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضررا. (م، جاد الله. 2010، ص 20-21).

ويرجع حدوث مثل هذه الأزمات إلى أسباب متنوعة منها ما يأتي:

1- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات: مما يؤدي إلى تقادم الأزمة وتحولها إلى كوارث و مضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

2- تجاهل إشارات الإنذار المبكر: التي تشير إلى إمكانية أو احتمالات حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن إن تكون مؤشراً لوجود فشل أو قصور في المنظمة كلها، أو الظواهر المرتبطة بالفيضان والتي تشير إلى ارتفاع احتمال حدوث فيضان مدمر ومع ذلك يتم تجاهلها فتؤدي إلى كارثة أو مصيبة قومية.

3- عدم وضوح أهداف المنظمة: وما يترتب على ذلك من:

أ. عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.

ب. عدم موضوعية تقييم الأداء.

ج. عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.

د. عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

هـ. التباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب وقوع أزمة مع الأزمات بمجرد حدوثها.

4- الخوف الوظيفي: وما ينتج عنه من:

أ. عدم تشجيع العاملين على إبداء رأيهم ومقترحاتهم.

ب. غياب التغذية الراجعة (التغذية العكسية).

ج. عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.

د. وجود حالة من اليأس لدى العاملين.

هـ. عدم اعتراف العاملين بأخطائهم.

و. ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين.

ز. تغليب النزعة الفردية والمصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

5- صراع المصالح بين العاملين: وما يترتب عليه من:

أ. انهيار نظام الاتصالات داخل المنظمة.

ب. عدم التزام العاملين بتعليمات الإدارة العليا.

ج. عدم وجود فرق عمل فعالة.

6- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات: وما ينتج عنه من:

أ. عدم وجود معلومات سليمة تساعد على اتخاذ القرار المناسب.

ب. عدم دراسة الحلول البديلة للأزمة.

ج. مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات.

7- القيادة الإدارية غير الملائمة: وما يترتب على ذلك من:

أ. عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية.

ب. عدم تمتع المديرين بالقدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية ووضع الأحداث السابقة فقط في بؤرة

اهتمامهم. (ع، الدليمي. 2012، ص 101-102).

وهناك من قام بتقسيمها بشكل أكثر تفصيلاً، وتسلب الضوء على أهمها:

1- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الأزمات، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل مجرد

إيضاح الحقيقة، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبيين المعلومات المبتورة، والشروع في إصدار القرارات

أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها.

2- سوء الإدراك: ينشأ سوء الإدراك نتيجة خطأ أو تضارب المعلومات وعدم استيعابها بطريقة سليمة

وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.

3- سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث

يكون أحد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

4-الإدارة العشوائية: لا تستند هذه الإدارة إلى أسلوب علمي في إدارة أمورها، وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجه للأوامر والبيانات والمعلومات.

5-الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.

6-اليأس: يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضا باعثا على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.

7-الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة ومعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

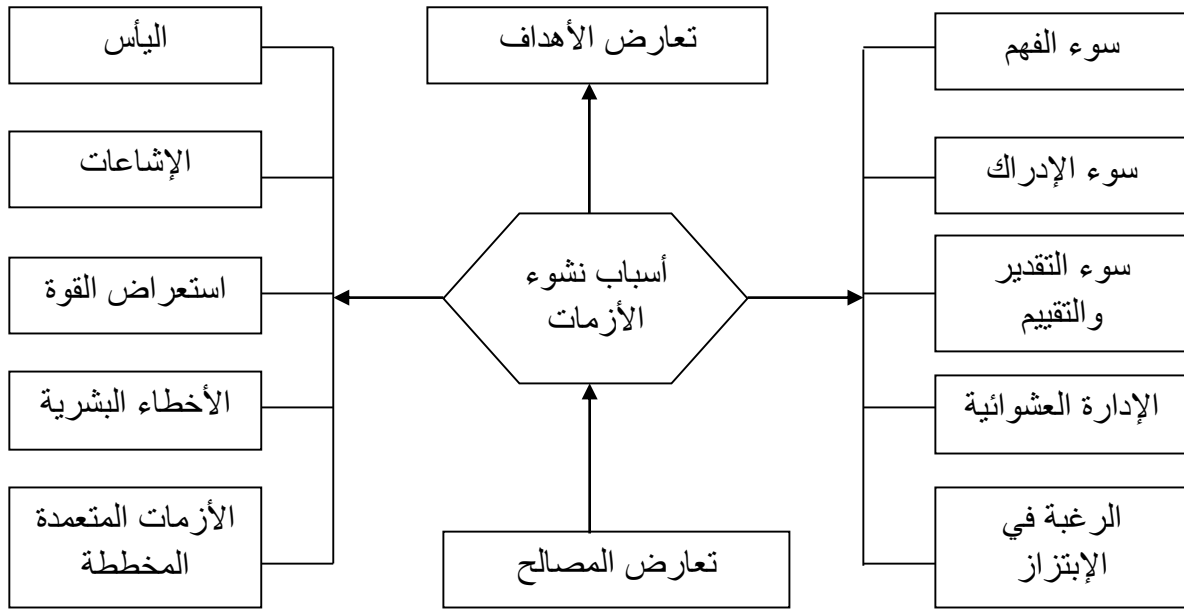
8-استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض العناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجما، ومن ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون حساب للنتائج والعواقب، وتتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة.

9-الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجر)، وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشريا.

10-الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضا الاختناقات الأزومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه مراحل، ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

11-تعارض الأهداف: إن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصا إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12-تعارض المصالح: وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها ولكل فرد أيضا مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لأحداث ونشوء الأزمة.



شكل رقم 25: يمثل أسباب نشوء الأزمات. (غ، البطريق. 2017، ص 58-59).

13-المعلومات الخاطئة: عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو بها أخطاء فإن ذلك يعني الاستنتاج الخاطئ والتقييم غير الصحيح للأمور وتصحيح القرارات والإجراءات المترتبة عليها خاطئة.

14-العوامل التكنولوجية والإنسانية: تركز الكثير من المنظمات على الأسباب التكنولوجية للأزمات دون إعطاء الاهتمام الكافي لدور العوامل الإنسانية والتنظيمية، ومن الخطر تصميم أجهزة أو نظم تكنولوجية من المفترض أنها ستدار بواسطة أفراد قادرين على استخدامها.

15-أسباب اجتماعية: نابعة من البيئة والوسط الذي يعيش فيه الإنسان ماديا واجتماعية.

16-الكوارث الطبيعية: التي تتحول إلى أزمة بعد وصولها إلى مرحلة متطورة جدا يصعب فيها السيطرة على الكارثة. (أ، بداني. 2017، ص 103-104).

▪ دورة حياة الأزمة:

إن الأزمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الأزمة وتطورها، وأن وعي الأزمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطوير نتائجها واحتوائها، وتتم الأزمة بالمرحلة الأساسية التالية وهي:

1.الأزمة في مرحلة الميلاد (النشوء):

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) سببهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو الصدى الذي سيصل إليه، ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستعجز عندها وحجم هذا الانفجار. (غ، اللامي. خ، العيساوي. 2015، ص 35).

ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حداثتها لمرحلة الصدام.

2.الأزمة في مرحلة النمو:

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها، وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة. (ح، مكاوي. 2005، ص 32).

حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المؤسسات هما:

1.مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

2. مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والانتساع.

في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو تجاهلها فضلا عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة لأن خطرها امتد إليهم أو لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نضجها وعنفها وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

3. العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للأزمة من خلال تحييد هذه العوامل أو استقطابها أو إيجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الأزمة من جهة أخرى.

4. بل كل ما هو ممكن من أجل تحديد نمو الأزمة وإيقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل إليه.

5. التركيز على علاج الأزمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت في نشوء الأزمة. (غ، اللامي. خ، العيساوي. 2015، ص 37).

3. الأزمة في مرحلة النضج:

وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتقابلة في المجتمع والتي تغذي الأزمة بقوى تكميلية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام محتوما.

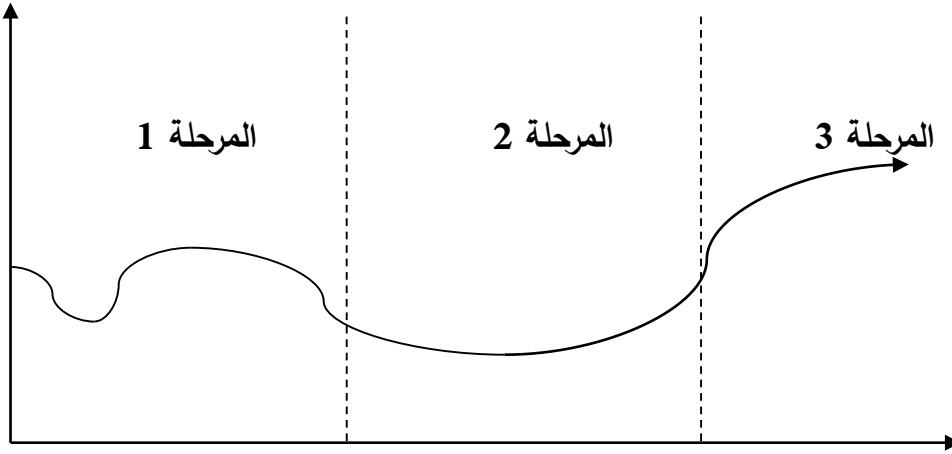
4. الأزمة في مرحلة الانحسار:

تبدأ الأزمة بالانهيار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من قوة الدفع لها ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، وينبني على ذلك أنه من الأهمية أن يكون لدى قيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

5. الأزمة في مرحلة الاختفاء والتلاشي:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطائها إلى

مرحلة التلاشي، ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد، في جميع مراحل نشأة الأزمة سابقة البيان ضرورة أن يكون صانع القرار كلما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص. (ح، مكاوي. 2005، ص32-33).



شكل رقم 26: يمثل دورة حياة الأزمة. (أ، بورزان. 2020، ص 13).

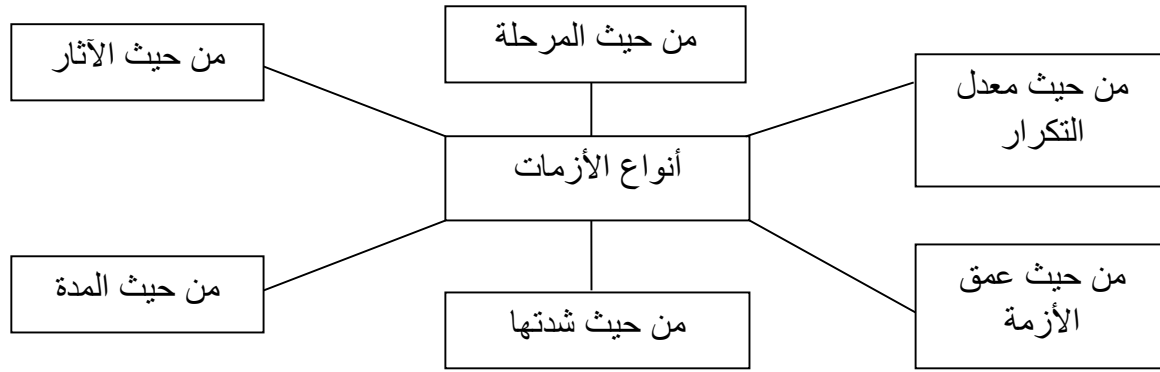
■ أنواع الأزمات:

تتعدد التصنيفات التي تقدم للأزمات وتختلف وفق المعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف، فقد تقسم الأزمات بحسب الوحدة المتأثرة حيث قد تصيب الأزمة الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع ككل، وقد تصنف الأزمات وفقا للنطاق الجغرافي الذي تغطيه الأزمة، وفي هذه الحالة يمكن الحديث عن أزمات محلية أو إقليمية أو دولية، فعلى سبيل المثال، يتحدث الناس عن أزمة تسرب النفط في خليج المكسيك في الولايات المتحدة، وعن أزمة الديون في اليونان، وعن الأزمة المالية العالمية، ولا يلغي الحديث عن الأزمات بهذا التصنيف حقيقة أنها متداخلة وأن أزمة الديون اليونانية تمثل تهديدا لأوروبا ويمكن أن تتحول إلى تهديد للاقتصاد العالمي ككل.

وقد تصنف الأزمات وفقا لحجم الخسائر البشرية والمادية التي تخلفها فيتم الحديث عن أزمات صغيرة ومتوسطة و كبيرة كما يمكن أيضا أن تصنف الأزمات وفقا للزمن الذي تأخذه في مرحلة التشكل إلى الأزمات الانفجارية السريعة والأزمات البطيئة التي تأخذ وقتا طويلا في التشكل. (ع، الفقيه. 2011، ص 21).

وتصنف الأزمات وفق آراء الباحثين كالاتي:

- 1-أزمات سطحية وتحدث الأزمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الأثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الأزمة سيكون تأثيرها كبيرا على المنظمة التي تحدث فيها الأزمة، وقد تتحول الأزمة السطحية إلى أزمة عميقة إذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.
- 2-أزمات مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.
- 3-الأزمة الزاحفة وهي أزمة تنمو ببطئ ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة و انفجارها، يصاحب هذه الأزمة تهديدا يتحسسها الأفراد العاملون بموقع الأزمة و لعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين و الإدارة تحدث الأزمة.
- 4-الأزمة المتراكمة، وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها، وإن عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل أن تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من أثارها قبل أن تصل إلى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.
- 5-أزمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة أسباب داخلية إذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة أو قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
- 6-الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وأن سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية و بشكل فاعل.
- 7-الأزمة الروتينية، تحدث بشكل دوري، وأزمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.
- 8-الأزمة الإستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وإمكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ إجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها (ع، اللامي. خ، العيساوي، 2015، ص 22)، وحسب هذا الشكل تصنف أنواع الأزمات كالاتي:



شكل رقم 27: يمثل أنواع الأزمات. (س، العقيل. 2017، ص 9).

■ آثار الأزمة:

- يرى بعض الباحثين أن الأزمة تترك وراءها آثارا، إما أن تكون سلبية أو تكون إيجابية حسب طبيعة التعامل مع الأزمة وكيفية إدارتها، وتتلخص الآثار الإيجابية فيما يلي:
- إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات، ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات.
 - إن الأزمة تمثل تحديا للسلوك الاعتيادي، وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة، فإن هذا يساعد على الإبداع لديها، لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.
 - توفر الأزمات قدرا هائلا من الخبرات التي تترك أثرا عميقا في المؤسسة.
 - كما تتيح الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي ومتخذي القرارات، كما وتحول بعض الأفراد عن الأعمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضا إلى اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق.

الآثار السلبية: تتلخص الآثار السلبية للأزمة فيما يلي:

- الهروب من مواجهة الأزمة، النكوص والانسحاب، البطء في الحركة، تهيؤ الأزمة.
- قد يعزز مناخ الأزمة أفكارا وسلوكيات ضارة، إذ يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلوك طرق غير مشروعة للالتفاف حول الأزمة.

● قد تؤدي كثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره السلبي قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. (ز، مسك. 2011، ص 21-22).

■ تعريف إدارة الأزمة ومراحلها:

أ. تعريف إدارة الأزمة:

ارتبط المصطلح إدارة الأزمات **crisis Management** ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة، حيث كان يشير إلى كل ما تهتم به الحكومات حتى يكون لديها القدرة على مواجهة الظروف المفاجئة والكوارث العامة. ومن ثم انتقل المفهوم إلى العلاقات الدولية، حيث اعتبرت أسلوب للسياسة الخارجية على مواجهة الظروف الدولية المختلفة. واستمر المفهوم بالتطور حتى ظهر في علم الإدارة حيث بدأت المنظمات باستخدامه لمواجهة الظروف الطارئة أو حل المشكلات المستعجلة.

فإدارة الأزمات عبارة عن نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة. (أ، بورزان. 2020، ص 24).

إدارة الأزمة هي عملية إدارية مستمرة تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية و بما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والعاملين والبيئة مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة مع ضرورة دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تنظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة. (ب، حلاق. 2020، ص 38).

كما أن مفهوم إدارة الأزمة يؤكد على ضرورة وجود أجهزة رقابية محكمة تمنع حصول الأزمات، وإن حصلت تكون قادرة على مواجهتها. وعليه فإن مفهوم إدارة الأزمة لا يختلف عن أي مفهوم آخر في إدارة النشاطات في المنظمة، إلا أن إدارة الأزمة تحتاج إلى صلاحيات أوسع بحكم تأثير الأزمة على المنظمة برمتها، وليس على جزء بسيط منها. (ب، العلق. 2019، ص 84).

وتعرف أيضا هي كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأساليب العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. كما عرفها بعض الباحثين بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمات أو الإعداد للتعامل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وبما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل كلفة ممكنة. (خ، التميمي. 2017، ص 123).

سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها، وهي تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة. (غ، البطريق. 2017، ص 24).

ويشير الدكتور أحمد إبراهيم أن إدارة الأزمة: نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها.

وعرفت أيضا إدارة الأزمة بأنها: عبارة عن عملية معالجة الموقف والنجاة منه بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة. (م، لزمن. 2020، ص 23).

وعرف (فنك) fink إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث. (غ، اللامي. خ، العيساوي. 2015، ص 43).

كذلك عرف إدارة الأزمة الدكتور الخضير بأنها: موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية.

وعرفها أبو قحف بأنها: عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات التي تهدد بدرجة خطيرة بقاء التنظيم. (م، لزمن. 2020، ص 23).

وعرفها الدكتور حسن البزاز بأنها وسيلة للتنويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة و تأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها، والتعامل معها. وتطغى الأزمة على المشاكل السابقة (ح، البزاز. 2001، ص 24)، أما Nudell and Antilock إدارة الأزمات الفعالة بأنها:

مجموعة من الوسائل التوقعية، والتي تجعل المنظمة قادرة على تنسيق العمليات مواجهة الكارثة والرقابة عليها كما تمكن المنظمة من المنظمة من تعظيم فرص النجاح وتقليل المخاطر التي تواجهها.

أما **Jilliotti and jason** فيعرفها بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفاعلية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات لصحة وأمان الأفراد، والخسائر في الأرواح والممتلكات، والآثار العكسية على استمرار أنشطتها وعملياتها الطبيعية. (م، مراد. 2013، ص 57).

ويرى **عليوة** أن إدارة الأزمة على مستوى المنظمة أصبحت تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل. (س، عليوة. 2001، ص 20).

كما يعرف إدارة الأزمة كل من **Kasperson and pijiwka** بأنها نشاط هادف يوم به المجتمع لتفهم طبيعة المخاطر الماثلة لكي تحدد ما ينبغ عمله إزائها، اتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الكوارث وتخفيف حدة وأثار ما يترتب عليها، إن هذا النشاط الهادف يتصل بوظيفتين مهمتين هما: الإدراك والتحكم الإدراك يبني على استفتاء المعلومات لتحديد حجم المشكلة أو الخطر، واستكشاف البدائل للمواجهة، وتقويم الموقف لتحديد قدرة النجاح الذي تحقق. (م، مراد. 2013، ص 58).

ب.مراحل فريق إدارة الأزمة:

يعتبر نموذج إدارة الأزمات بمثابة الإطار المفاهيمي والتحليلي لجميع جوانب الاستعداد للأزمة ومنع حدوثها والتعامل معها والتعافي منها. ويساعد عرض تسلسل الأحداث على شكل نموذج مديرو الأزمات على فهم سياق الأزمة مما يمكنهم من تطبيق أفضل الممارسات للتعامل معها.

وقد تم تطوير العديد من النماذج كجزء من منظومة جهود أكبر لبناء القدرة التنظيمية الشاملة والمهارة لتوقع الأزمات وتجنبها والتخفيف من حدتها. لذلك تؤكد معظم النماذج على أهمية أخذ المبادرة بدلا من أن يكون التعامل معها مع الأزمة مجرد رد فعل.

ويمكن عرض هذه النماذج كما يلي:

1- نموذج Fink لدورة إدارة الأزمات:

في كتابه المؤثر " إدارة الأزمات: التخطيط للحتمية" crisis management planning for the Inevitable عام 1986 وضع **Steven Fink** نموذجا للأزمة يتكون من المراحل الأربعة التالية:

● تغطي المرحلة الأولية **prodromal stage** الفترة بين الإنذارات المبكرة للأزمة واندلاعها.

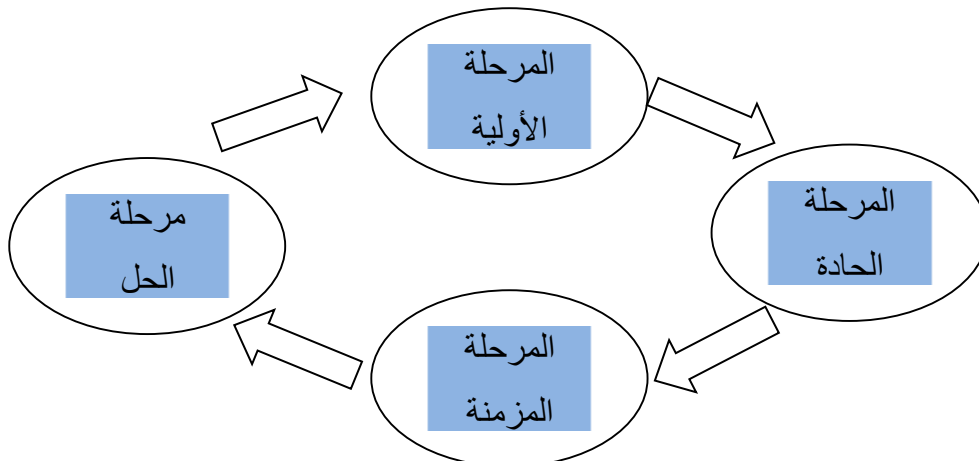
خلال هذه الفترة ينبغي على مديري الأزمات أن يراقبوا إشارات الأزمة بشكل استباقي، ويسعون لمحاولة منعها أو الحد من انتشارها.

● تبدأ المرحلة الحادة **acute stage** عند حدوث الأزمة فعليا وتستلزم هذه المرحلة قيام مديري الأزمات بتفعيل خططهم.

تشمل المرحلة المزمنة **The chronic stage** على الآثار الدائمة الناتجة عن الأزمة، مثل الأضرار الحاصلة بعد الفيضان أو الإعصار، حيث تقوم فرق العمل بإصلاح الأضرار التي لحقت بالبنية التحتية من مباني و جسور و طرقات ومنشآت....

● أخيرا، تمثل مرحلة الحل **The resolution stage** نهاية الأزمة ووقتا لاستيعاب الخطأ الذي حدث من خلال تحليل السبب الجذري وتنفيذ التغييرات لضمان عدم تكرار الأزمة والشكل التالي يبين مراحل

نموذج Fink



الشكل رقم 28: يمثل نموذج Fink لدورة إدارة الأزمات.

2- نموذج إدارة الأزمات ذو المراحل الخمس ونموذج المحفظة لـ Mitroff: في عام 1994، حدد

Mitroff خمس مراحل للأزمة، والتي تتبع تقدماً مشابهاً في دورة الحياة:

● اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو يلاحظ مجموعة من الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها. ويعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، حيث تحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

● الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو الإقلال من أثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة منظومة من الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض ممكنة لأزمات محتملة.

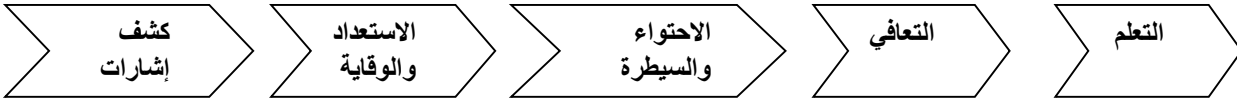
● احتواء الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر. فمن المستحيل منع كافة الأزمات من الوقوع ما دامت المنظمة تعمل في بيئة لا يمكن التحكم بكل متغيراتها، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من الأضرار ومنعها من الانتشار.

● استعادة النشاط: يجب أن يتوافر لدى المنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، والرجوع إلى حالة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية و كفاءات إدارية و إمكانيات كبيرة ودعمًا ماليًا.

● التعلم واستخلاص الدروس: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن مرحلة التعلم دروساً هامة تضاف إلى خبرات المنظمة السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تلم بها.

من خلال الطرح السابق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقية المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل كما هو الحال في أغلب المنظمات العربية، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.

وقد كان **Mitroff** من أوائل الباحثين الذين أدركوا أنه نظرا لمحدودية الموارد فإن الاستعداد لكل نوع من الأزمات أمر مستحيل. وأشار إلى أن الأزمات تميل إلى التجمع في مجموعات (عناقيد) **clusters** مثل المشاكل الداخلية (مثلا عيوب في التجهيزات)، المشاكل الخارجية، والتهديدات. وبالمقابل فإن إجراءات الوقاية تتجمع في فئات معا أيضا. وبناء عليه فقد أوصى **Mitroff** المنظمات بترشيد برامج إدارة الأزمات الخاصة بها من خلال تشكيل "محاظف" أزمات مزدوجة، تتكون المحفظة الأولى من الأزمات، واحدة مأخوذة من كل مجموعة أزمات وتتألف المحفظة الثانية من إجراءات وقائية مطابقة لكل مجموعة. افترض **Mitroff** وزملاؤه أن إنشاء هاتين المحفظتين يوفر على الأقل الحد الأدنى من الحماية للمنظمات في مواجهة مختلف أنواع الأزمات.



شكل رقم 29: يمثل نموذج Mitroff لإدارة الأزمات.

3- نموذج Burnett لإدارة الأزمات:

في عام 1988، اقترح **John Burnett** نموذجا لإدارة الأزمات يتكون من ثلاث مراحل أساسية: التحضير للأزمة، مواجهة الأزمة وإعادة التشكيل - تتكون كل منها من خطوتين فرعيتين وهي على التوالي: صياغة الأهداف، التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تقييم الاستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية.

كما قام **Burnett** بتجميع العوامل التي تعيق إدارة الأزمات، بما في ذلك:

- ضغط الوقت.

- درجة التحكم والسيطرة.

- المخاوف المتعلقة بمستوى التهديد.

- القيود المتعلقة ببدائل الاستجابة.

4- نموذج العلاقات لإدارة الأزمات **Relational Model of crisis Management**:

في عام 2007، اعترض **Tony Jacques** على فكرة أن إدارة الأزمات هي عملية خطية من المراحل المتسلسلة التي تعالج فيها المشكلات واحدة تلو الأخرى. بدلا من ذلك، اعتبر أن العمليات والأنشطة المهمة غالبا ما تتدخل أو تحدث في وقت واحد، مثل منع الأزمات والاستعداد لها، ولا تسير دائما في اتجاه واحد.

على عكس نماذج دورة الحياة، بين **Jacques** أن إدارة الأزمات ومجال إدارة القضايا هما نظامان مترابطان ومتكاملان، حيث تتضمن إدارة القضايا إنشاء أنظمة للتعامل مع المشكلات. وعلى الرغم من أن القضايا روتينية أكثر من الأزمات، فإنها تتداخل معها لأن القضايا يمكن أن تصبح مصدر للأزمات إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح.

يتضمن نموذج العلاقات **Jacques** أربعة عناصر أساسية يتضمن كل منها مجموعة من الأنشطة والعمليات:

- الاستعداد للأزمات.

- منع الأزمات.

- إدارة حوادث الأزمات.

- إدارة ما بعد الأزمة.

وخلص **Jacques** إلى أن فهم العلاقة بين هذه العناصر، ووضعها في سياق إدارة تنظيمية أكبر، يقلل من الخسائر المرتبطة بالأزمة.

نموذج (الشعلان):

قدم **فهد الشعلان** نموذجا لإدارة الأزمات من شأنه التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من آثارها الإيجابية ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي:

	Fink	Gonzalez Herrero and Pratt	Mitroff	Burnett	Relational Model Jacques
3-staps	4-staps	4-staps	5-staps	6-staps	4-cluster
قبل الأزمة	بؤادر الأزمة	إدارة القضايا	اكتشاف الإشارات	تحديد الأهداف	الاستعداد للأزمة
الأزمة	الأزمة الحادة	التخطيط ومنع الأزمة	التحقيق ومنع الأزمات	التحليل البيئي	منع الأزمة
بعد الأزمة	الأزمة المزمنة	الأزمة	احتواء الضرر	صياغة إستراتيجية المواجهة	إدارة حوادث الأزمة
	الحل	بعد الأزمة	التعافي	تقييم إستراتيجية المواجهة	إدارة ما بعد الأزمة
			التعلم	تطبيق إستراتيجية إعادة التشكيل	
				ضبط إستراتيجية إعادة التشكيل	

جدول رقم 07: يمثل نماذج إدارة الأزمات. (آ، بورزان. 2020، ص 27-35).

1 . مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد):

وتمثل هذه المرحلة اتخاذ إجراءات وقائية معينة، وذلك للحيلولة دون وقوع الأزمة ما أمكن، أو على الأقل التخفيف من أثارها، وتشمل هذه الإجراءات نشاطات، مثل: تحليل المخاطر المحتملة، تقدير الإمكانيات المتاحة، الاستفادة من التجارب السابقة في تحقيق درجة أعلى من الحذر للحيلولة دون وقوع الأزمات.

2 . مرحلة الأزمة (المواجهة والاستجابة):

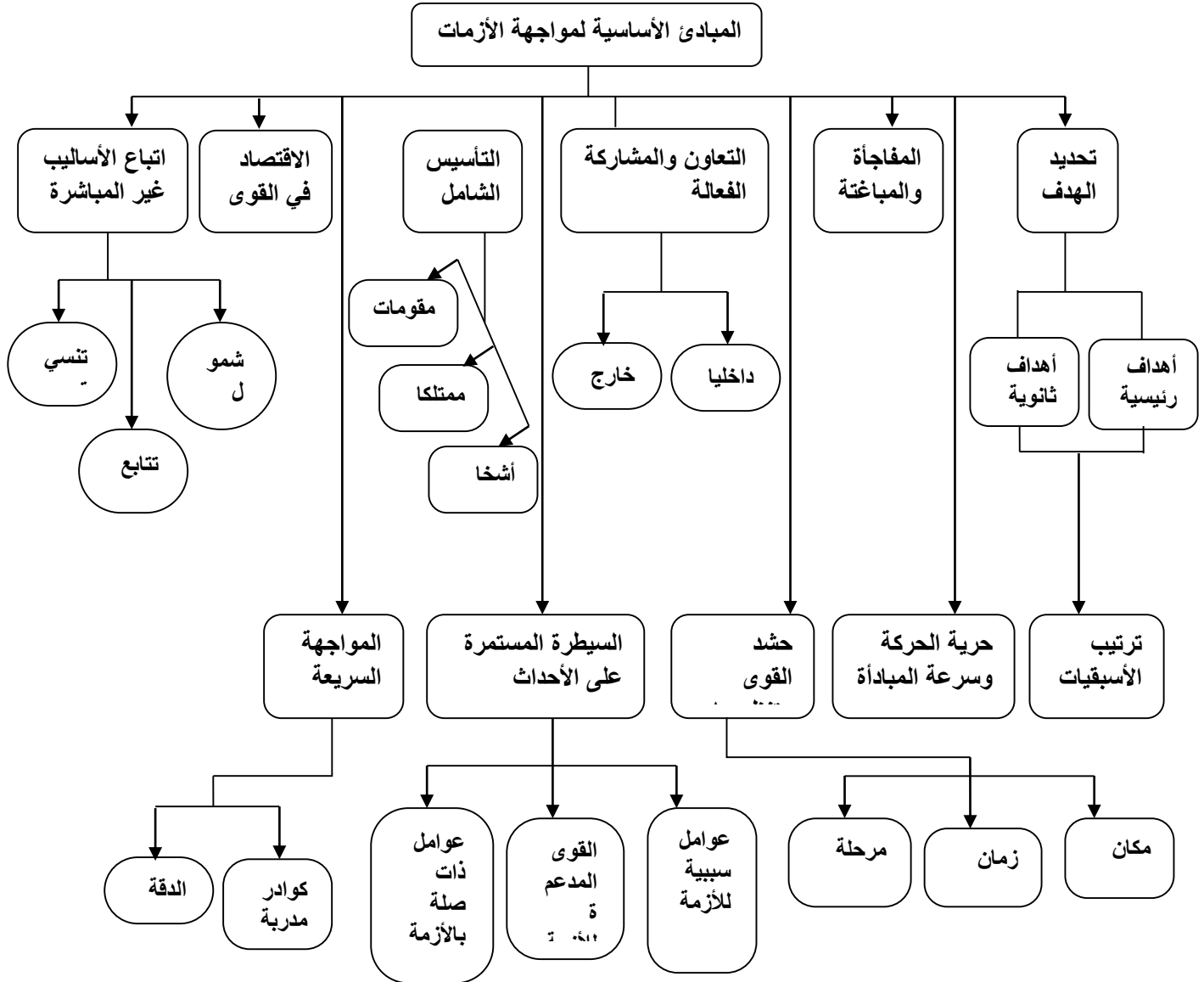
تعد هذه المرحلة اختبارا حقيقيا للخطط المعدة سلفا، والتجهيزات والتدريب الذي سبق الأزمة، فكلما كان في المرحلة السابقة كافيا أدى ذلك إلى نجاح إدارة الأزمة في مرحلة المواجهة.

3 . مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن):

في هذه المرحلة تحاول المنظمة علاج الآثار الناتجة عن الأزمة وذلك بإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكراره والاستفادة من الأزمة كدروس للتعامل مع المستقبل. (ز، مسك. 2011، ص 30).

▪ أسس التعامل مع الأزمات ومبادئه:

مواجهة الأزمة منذ نشأتها مرورا بمرحلة الحد من خطرهما وحتى التغلب عليها تتطلب الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي بداية نجاحها.



الشكل رقم 30: يمثل أسس التعامل مع الأزمات ومواجهتها.

1. تحديد الأهداف والأسبقيات: يعد هذا العامل من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمة ولاسيما الهدف الرئيسي الذي كثيرا ما يكون غير واضح. لمعرفة السبب الرئيسي يمثل 50% من معالجتها ومواجهتها. ولا بد من تنسيق الأهداف وتحديد أسبقيتها؛ إذ إن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فيعمد إلى تجزئته، وتحديد الهدف لا يعني انتفاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات.

2 . حرية الحركة وسرعة المبادأة: هذه الخطوة هي أول خطوات تحقيق الهدف، إذ تنأى بمتخذي القرار عن التأثر بالصدمات وتتيح لهم المبادأة التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

3. المباغته: تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة، إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها بينما نتائج المفاجأة تتيح الحد من خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغته لابد من الكتمان الشديد في حشدة القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة ولتوصيلها إلى أقرب ما يمكن من الهدف.

4. حشد القوى وتنظيمها: امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقا لنطاقها ويهدف تنظيم القوى إلى حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها معنويا تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة والقضاء عليها، والقوة تتضمن مقومات متعددة بعضها مرتبط بمكان الأزمة والآخر يرتبط بزمان الأزمة والمرحلة التي بلغتها. ويتضمن من حشد القوة خمسة جوانب أساسية تتمثل في القوة الجغرافية الناتجة من تفاعل الإنسان مع المكان والموارد البيئية والقوى الاقتصادية التي تتمثل في الموارد المتاحة والقوة العسكرية من حيث حجمها ونوع تشكيلاتها وروحها المعنوية، والجانب التأثيري ما يعني الجهد التأثيري المنظم في الرأي العام في الداخل والخارج، بما يحد من قدرة الطرف الآخر وفعاليتة ويضعف قواه. ويجب ألا يكون الحشد وهميا فلا بد أن تراعى فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

5 . التعاون والمشاركة الفعالة: قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة سواء كانت محلية أو دولية، مما يحتم الاستعانة عليها بمساندة خارجية تضاعف الطاقات على مواجهتها بل تساعد على اتساع الرؤية والشمولية والتخصص وتكامل المواجهة، إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

6 . السيطرة المستمرة على الأحداث: يزيد التلاحق السريع والمتنامي لإحداث الأزمة من حدة آثارها السلبية الناتجة عن استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها، ولذلك فإن التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها، كما تتطلب هذه العملية التعامل مع العوامل المسببة للأزمة والقوى المدعمة لها.

7. التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات: يعد التأمين المادي للأشخاص والممتلكات ضرورة حتمية لمواجهة الأزمة، إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي لكل من الأشخاص والممتلكات والمعلومات قبل حدوثها وتوفير سبل الوقاية منها.

8. المواجهة السريعة لأحداث الأزمة: كان للتقدم العلمي الذي شهده العالم أثر بالغ في طبيعة الأزمات التي أصبحت سريعة التطور فاستدعت التصدي السريع لها مما يحتم وجود الكوادر العلمية المدربة على مواجهة الأزمات. فإذا كانت المواجهة السريعة أمراً حيوياً يجب أن تتسم بالدقة كي لا تتزايد حدة الأزمة.

10. الاقتصاد في استخدام القوة: يجب أن يكون الإمكانيات والقدرات المخصصة لمواجهة الأزمة خاضعة لحسابات دقيقة، فالإسراف في استخدام القوة يكون إهداراً للإمكانيات من حيث نفقتها مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج عن الأزمة، إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة يكون لهما رد فعل و تحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق. (غ، البطريق. 2017، ص 67-69).

■ استراتيجيات مواجهة الأزمة:

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمة على القدرات الشخصية لفريق المواجهة والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والإمكانيات والقدرات المتاحة ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقاً لمرحلة تطور الأزمة وتتمثل استراتيجيات المواجهة وكذلك التكنيكات التي توافرها في الآتي: (ب، حلاق. 2020، ص 75)

● إستراتيجية العنف:

وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا تتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها، كما يمكن حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر الإمداد عنها. (غ، البطريق. 2017، ص 69).

وفي إطار هذه الإستراتيجية تنفذ عدة تكنيكات متباينة هي:

-التدمير الداخلي للأزمة: من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركيها والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.

-التدمير الخارجي للأزمة: بالحصار الشديد للقوى المسببة لها وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها. (ب، حلاق. 2020، ص 75).

● إستراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة. (غ، البطريق. 2017، ص 69)، أما تكتيكاتها فهي:

-التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.

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

-العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.

-تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.

● إستراتيجية تقسيم الأزمة:

قوام هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التهديد إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة الضغط مما يسهل التعامل معها وتركز هذه الإستراتيجية في فك الروابط المكونة للأزمة وتحويلها إلى عوامل ومكونات متعارضة، ولذلك تتبع عدة تكتيكات أبرزها:

-إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.

-عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة ما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

(ب، حلاق. 2020، ص 76).

● إستراتيجية التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

تركز هذه الإستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها، فتتصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام. (غ، البطريق. 2017، ص 69).

ولتحقيق ذلك تتبع عدة تكتيكات هي:

-التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.

-محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا ضعيفا بفكر الأزمة.

-السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة، لإحداث انقسام داخلي فيه.

● إستراتيجية دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتمثل تكتيكاتها في الآتي:

-التظاهر بضعف المقاومة.

-استخدام الشائعات في إذاعة معلومات عن بعض الانهيارات الناجمة عن الأزمة.

● إستراتيجية تغيير اتجاه الأزمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر الذي يصعب مواجهته أو مقاومته، إذ يبادر إلى مسايرة الأزمة أقصر مرحلة ممكنة، ثم العمل على تغيير اتجاهها إلى عدة اتجاهات فرعية تساعد على المواجهة الفاعلة وتحقيق نتائج إيجابية، ولتنفيذ هذه الإستراتيجية تتبع عدة تكتيكات هي:

-التحلي بعيدا عن الأزمة والسماح لها بالظهور.

-التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.

-العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

-إيجاد اتجاهات فرعية وبديلة تساعد على تفويت الأزمة.

-إبعاد الأزمة عن مجالها الأساسي.

-إحكام السيطرة على اتجاه تحرك الأزمة. (ب، حلاق. 2020، ص 76-77).

▪ فريق إدارة الأزمات ومهامه:

في حال حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف.

تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون كما يقول **الحملاوي** تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف. هذا وتعتبر طريقة فرق العمل كما أوضح **الوكيل** من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة.

▪ كيفية اختيار فريق إدارة الأزمات:

يتكون فريق إدارة الأزمات من رؤساء الصف الإداري الأول على أن يستعينوا بالرؤساء التنفيذيين في المتابعة، وتحصيل المعلومات الضرورية للعمل، وتعزيز شبكة الاتصالات. وإن كان جل العمل التخطيطي والتنفيذي يجب أن يقوم به طاقم الصف الإداري الأول.

ويرى **ماهر** أن فريق إدارة الأزمات يجب أن يضم كلا من: رئيس للفريق (من الإدارة العليا)، عضو من كل إدارة، ممثل للعلاقات العامة، ممثل الموارد البشرية، ممثل للشؤون المالية، ممثل من أمن المنظمة، ممثل للشؤون القانونية.

ويرى **أبو قارة** أن اختيار فريق الأزمات عملية ليست سهلة وهناك عدة أساليب تستخدم لاختيار فريق إدارة الأزمات وهي:

1. أسلوب الانتقاء الشخصي: إذ يقوم مدير الأزمات باختيار بعض الأفراد من واقع الخبرة الشخصية في معرفة هؤلاء الأفراد من خلال الاحتكاك بهم قبل الأزمة، وفي أثناء الأزمة، ومن خلال معرفة هؤلاء الأشخاص ضمن أنشطة وأحداث تظهر مستوى قدراتهم وكفاءتهم للعمل في فريق الأزمة.

2. أسلوب الترشيح: حيث يتم الطلب من بعض الأقسام والدوائر في المنظمة ترشيح مجموعة من الأفراد للعمل ضمن فريق الأزمة فيتم تدريبهم على المهام التي تتعلق بالأزمة.
3. أسلوب الرصد والتتبع: يتم رصد وتتبع مجموعة من الأفراد المرشحين للعمل في فريق الأزمة ويكون ذلك في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عنهم، وفي ضوء تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم.
4. أسلوب إدارة الإعلان: حيث يتم الإعلان عن الحاجة إلى أفراد بمواصفات محددة لعمل ضمن فريق إدارة الأزمة، وتتم مقابلة الراغبين والتحري عنهم.
5. أسلوب التجنيد: يتم زرع بعض الأفراد ضمن أقسام ودوائر المنظمة ليكونوا أفرادا سريين يعملون في فريق الأزمة.

▪ مهام فريق إدارة الأزمات:

- يقوم فريق إدارة الأزمة بعدة مهام، منها:
- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
 - فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
 - صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
 - مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
 - تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين في المؤسسة. (ز، مسك. 2011، ص 37-39).

المبحث الثاني: أزمة المضاربة غير المشروعة

▪ تعريف المضاربة غير المشروعة:

أ- لغة:

(أصلها (ض ر ب)، وهي مفاعلة من ضرب في الأرض: إذا سار فيها، وتسمية المضاربة بهذا الاسم في لغة أهل العراق)، يقال: ضرب في الأرض إذا سار فيها مسافرا. فكأنه مأخوذ من الضرب في الأرض لطلب الرزق.

وهي - أي: المضاربة - : أن تعطي إنسانا من مالك ما يتجر فيه على أن يكون الريح بينكما، أو يكون له سهم معلوم من الريح ومناسبة الاشتقاق: لأن العامل إنما استحق الريح بعمله وضربه في الأرض، أو: لأن كلا من الشريكين يضرب بسهم في الريح، فيسمى كلا منهما مضاربا. (ع، الجار الله. 2019، ص 9).

المضاربة مفاعلة من الضرب في الأرض والسير فيها للتجارة وضرب في الأرض يضرب ضربا وضربانا ومضرب (بالفتح) خرج فيها تاجرا أو غازيا وقيل سار في ابتغاء الرزق ومن ذلك قوله تعالى: "وأخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله"، كما أن الضرب: الإسراع إلى السير ويطلق كذلك على الصيغة كما يطلق كذلك على الحجر والمنع فيقال ضرب على يد فلان إذا حجر عليه وكذلك ضرب على يد فلان إذا منعه من أمر أخذ منه.

ومن معاني المضاربة كذلك: المقارضة فيقال قارضت فلانا قراضا أي دفعت إليه مالا ليتجر فيه ويكون الريح بينكما على ما تشترطان، وأصل المقارضة من القرض في الأرض وقطعها من السير فيها وكان صاحب المال اقتطع من ماله قطعة سلمها إلى العامل واقتطع له العامل قطعة من الريح، وكذلك من "المساواة و الموازنة" فيقال: تقارض الشاعران إذا وزن كل واحد منهما الآخر بشعره و هنا لما كان العمل من العامل والمال من رب المال فكأنهما توازنا وتساويا.

ب- اصطلاحا:

للمضاربة الكثير من التعريفات والمعاني في الفقه والاصطلاح في مختلف المذاهب في الوقت الذي استعمل فيه الحنفية لفظ (المضاربة) نجد المالكية والشافعية استعملوا لفظ (القراض) إلا أن جميعها تدور حول محور واحد وهو المعنى الذي قدمه الدكتور محمود محمد الطنطاوي بالقول: "أن يدفع رجل ماله

إلى آخر يتجر فيه على أن ما حصل من الربح يكون بينهما حسب ما يشترطانه" كما تعرف على أنها: "عقد على شركة بمال من أحد الجانبين وعمل من الآخر".

فهي بذلك أي المضاربة: اتفاق أو عقد بين طرفين أو عدة أشخاص يبذل فيه طرف ماله ويبذل فيه الطرف الآخر جهده وعمله، ويكون الربح في ذلك حسب الاتفاق، وفي حالة الخسارة يتحمل صاحب المال الخسارة المالية بينما يخسر صاحب العمل جهده ونشاطه ولا يطالب العامل بالمشاركة في الخسارة المالية إلا إذا كان ذلك يعود إلى تقصير وإهمال منه. فتكون بذلك المضاربة مشاركة بين المال والجهد. (أ، حسين. 2022، ص 3-4).

ويطبق المصرف الإسلامي صيغة المضاربة نظرا لأهميتها الكبيرة، وهو إما يقوم بالعمل بنفسه وذلك عن طريق تأسيس شركات تابعة له تقوم بالأعمال وإنجاز المشاريع التي تحصل عليها من القطاعات المختلفة، وعمله بهذه الصورة نسبه ضئيلة بالمقارنة إلى عمله بالصورة الثانية والتمثلة في أن يقدم أموال المودعين إلى المستثمرين من صناعيين، ومقاتلين وحرفيين، وغيرهم ويكون هو وسيطا بينهم. (ع، لمسلف 2006، ص 34).

▪ تعريف المضاربة غير المشروعة:

ينص القانون رقم 15-1à2 مؤرخ في 23 جمادى الأولى 1443 الموافق لـ 28 ديسمبر 2021 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة على ما يلي: بأنها تخزين أو إخفاء السلع وإحداث ندرة أو خفض أو رفع السلع وهي سلبية ضارة بالاقتصاد الوطني وبالمستهلك أيضا وإذا كان سبب الربح هو خفض أو رفع المفاجئ للأسعار مما ينتج عنه اضطراب في السوق كما كانت في قانون المنافسة -02-04 والأمر 03-03 والذي يبين كيفية مكافحتها والعقوبات اللازمة على مخالفتها.

يقصد بالمضاربة غير المشروعة التوجيه الزائف للأسعار من خلال التأثير على أسعار السلع والبضائع لكي تباع وتشتري بسعر أقل أو أعلى من السعر الحقيقي لها ويسعى المتلاعبون بالأسعار إلى الحصول على أرباح سريعة أو تقادي خسائر عن طريق الأفعال والممارسات غير المشروعة التي تعتمد على الخداع والاحتتيال لإيقاع الآخرين في الخطأ مما يضر بالسوق بصفة عامة من خلال إيجاد فوارق سعرية مصطنعة أو خلق توجيه زائف وغير حقيقي للأسعار للتأثير في السوق قصد تحقيق مكاسب سريعة. فهذا النوع من المضاربة هو عملية تستهدف الإخلال بقاعدة العرض والطلب القائمة على مبدأ احترام المنافسة والعدالة في تكوين الأسعار. (ح، أحمد. 2022، ص 40).

ترتبط جريمة المضاربة غير المشروعة بجريمة التلاعب بالأسعار، ومن خلال أي عمل من شأنه التأثير على الأسعار أو إعاقة الوظيفة العادية للسوق، أو العمل على تضليل الغير. باستعمال أي طريقة احتيالية لرفع أو محاولة رفع أو خفض الأسعار غير الحقيقية لأموال أو خدمات المنشآت العامة أو الخاصة. المضاربة غير مشروعة ممارسة تجارية تدليسية تهدف إلى إحداث تقلبات غير طبيعية في السوق بغية الاستفادة من الأوضاع المستجدة وتحقيق أرباح ذاتية، وتكون نتيجة ندرة السلع المعروضة في السوق أي قلة المعروضات وليس الإنتاج، خصوصا بالنسبة للسلع واسعة الاستهلاك وبالتالي ترتفع أسعارها. (س، عرشوش. 2022، ص 806).

يتبين من تعريف المشرع أن الركن المادي لهذه الجريمة يتضمن في صورتين :

أولاً: تخزين أو إخفاء السلع بهدف إحداث ندرة في السوق أو اضطراب في التموين

1.التخزين:

هو وضع المواد المراد الاحتفاظ بها لفترة من الزمن في مكان مخصص لذلك قبل إخراجها للأسواق وعملية التخزين في حد ذاتها هي عملية مشروعة واستغلال المخازن عمل تجاري معترف به في المادة 02 من القانون التجاري إذا لم ترتبط بغاية إحداث ندرة في الأسواق أو اضطراب في التموين فإذا كانت المادة المخزنة متوفرة في السوق بشكل يضمن التموين بأسعار عادية فلا جريمة عندئذ.

2.الإخفاء:

يقترّب من مفهوم التخزين إلا أن المكان المخصص لوضع المواد يكون سرياً أي أنه غير معلوم بأنه مكان لتخزين وقد أفرز نشاط فرق المراقبة عدة مخابئ سرية كانت تخزن فيها المواد بهدف المضاربة ويشترط لذلك نفس الغاية وهي إحداث الندرة في الأسواق أو اضطراب في التموين كما هو موضح أعلاه.

ثانياً: رفع أو خفض مصطنع في أسعار السلع أو البضائع أو الأوراق المالية بطريق مباشر أو غير مباشر أو عن طريق وسيط أو استعمال الوسائل الإلكترونية أو أي طريق أو وسائل احتيالية أخرى

يعني الرفع أو خفض المصطنع في الأسعار هو التسبب في التطبيق غير السليم لقانون العرض والطلب الذي هو القانون الطبيعي لضبط الأسعار ويكون هذا التسبب بأية وسيلة كانت وقد أشارت إلى بعض صور ذلك الفقرة الثانية من نفس المادة حيث أنها لا تستثني أحداً بتأكيدهما على الطريق المباشر وغير المباشر كالتحريض مثلاً وختامها بـ "وسائل احتيالية أخرى" تاركة المجال واسعاً للقضاء لتقدير

ذلك ومواكبة أي شكل مستحدث قد لا تغطيه الصور السابقة ويفلت من العقاب. (ب، غريبي. م، خليفي. 2022، ص 575).

■ أركان جريمة المضاربة غير المشروعة:

يعتبر التدخل الجنائي في مجال الأعمال وضبط السوق غير مستساغ، لكونه يتعارض مع مبدأ حرية التجارة والاستثمار، إلا أن ظهور الممارسات التجارية ذات الطابع الاحتكاري والتدليس استدعى تدخلها لضمانة استقرار الأسعار، ومكافحة الممارسات التي يستخدم فيها الغش والخداع والمظاهر المصطنعة أو الكاذبة أو المضللة في السوق، مما يترتب عنها فقد الثقة بين المتعاملين الاقتصاديين، وتخوف المستهلكين من ظاهرة ارتفاع الأسعار، وندرة السلع في السوق دون مبررات وجيهة، وقد تنبه المشرع إلى هذه الممارسات المنافية لنظام السوق فعمد إلى تجريم المضاربة غير المشروعة. (س، عرشوش. 2022، ص 812).

1. الركن الشرعي:

يعتبر الركن الشرعي الركن الأول الذي يقوم عليه السلوك الإجرامي، بحيث يجب وجود نص قانوني يجرم الفعل المرتكب طبقاً لمبدأ الشرعية الجزائية "لا جريمة ولا عقوبة أو تدابير أمن بغير قانون كل شخص يعتبر بريئاً حتى تثبت جهة قضائية إدانته في إطار محاكمة عادلة." (ن، بن هلال. 2022، ص 229).

وقد جرم المشرع الجزائري أفعال المضاربة غير المشروعة بموجب أحكام القانون 21-15 والمتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة السالف الذكر بموجب أحكام المواد 12-13-14-15 منه وهذا بعد أن كان المشرع الجزائري يعاقب على أفعال المضاربة غير المشروعة بموجب أحكام المواد 172-173 والمادة 174 من الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 جوان 1966 والمتضمن قانون العقوبات المعدل والمتمم، وقد ألغى المشرع الجزائري هذه المواد بموجب أحكام القانون 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة من خلال نص المادة 24 منه.

2. الركن المادي:

يتم الركن المادي للجريمة بصفة عامة في مجموع العناصر الواقعية والمادية التي يتطلبها النص القانوني لقيام الجريمة. ويتحقق الركن المادي لجريمة المضاربة غير المشروعة على النحو الذي تضمنته

نص المادة الثانية من القانون 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة في القيام بعمل فردي أو جماعي صادر عن شخص طبيعي أو شخص معنوي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق وسيط بإحداث ندرة في السوق واضطراب في التموين وكل خفض مصطنع في أسعار السلع أو البضائع أو الأوراق المالية باستعمال الوسائل الإلكترونية أو أي طرق أو وسائل أخرى. (د، ثابت. 2022، ص 699).

ويرتكز الركن المادي لجريمة المضاربة غير المشروعة على ثلاث عناصر أساسية مرتبطة ببعضها البعض نتناولها من خلال ما يلي:

أولاً: السلوك الإجرامي:

يأخذ السلوك الإجرامي لجريمة المضاربة غير المشروعة طبقاً لنص المادة الثانية (2) من القانون رقم: 21-15 عدة صور نعرضها كالاتي:

1. كل تخزين أو إخفاء للسلع أو البضائع:

تعتبر هذه الصورة التي يأخذها السلوك الإجرامي في جريمة المضاربة غير المشروعة هي الصورة الأكثر انتشاراً في السوق، حيث عادة ما يلجأ التجار إلى ارتكاب جريمة المضاربة غير المشروعة وذلك بشراء سلع وبضائع كثيرة بغية احتكارها في السوق وتخزينها في مخازن سرية لا تطالها أيدي الرقابة، حتى إذا ما انقطعت هذه السلع والبضائع الاستهلاكية عن السوق أخرج هؤلاء التجار سلعتهم وقاموا ببيعها بسعر مرتفع مستغلين في ذلك ندرتها في السوق والتي تسببوا فيها باحتكارهم لهذه السلع.

2. إحداث رفع أو خفض مصطنع للأسعار:

إن كل تدخل إرادي على مستوى الأسعار والذي من شأنه التأثير على الآليات الطبيعية لأسعار السلع والخدمات أو حتى الأوراق المالية وفقاً لقانون العرض والطلب سواء كان ذلك بالرفع أو خفض المصطنع لهذه الأسعار وبأي وسيلة كانت يعتبر أهم صور المضاربة غير المشروعة التي جرمها وعاقب عليها هذا القانون، ومن قبله قانون العقوبات الجزائري. وتجب الإشارة أن المضاربة غير المشروعة التي تأخذ هذه الصورة لا تكون فقط بأفعال وأعمال من شأنها أن تؤدي إلى رفع الأسعار بل تتحقق كذلك بتخفيض مصطنع للأسعار عبر مناورات للإضرار بالمتنافسين الآخرين من المتعاملين الاقتصاديين بغرض الاستحواذ على السوق والافراد بالبيع ثم رفع الأسعار بعد ذلك. (ع، سعادة. 2022، ص 135-136).

3. ترويج أخبار أو أنباء كاذبة أو مغرضة بين الجمهور:

يتحقق السلوك الإجرامي لجريمة المضاربة غير المشروعة في هذه الصورة بإخفاء الحقيقة واستبدالها بإشاعات وأخبار كاذبة يتم نشرها وترويجها بين الجمهور وذلك لتحقيق أغراض غير مشروعة تتعلق بإحداث اضطراب في السوق ورفع الأسعار بطريقة مفاجئة ودون تبرير.

ويقصد هنا بالأخبار والأنباء الكاذبة وفقا لما ذهب إليه الفقه بأنها: "الانتشار المتعمد للتضليل سواء كان ذلك عبر وسائل الإعلام التقليدية أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي"، كما يقصد بها أيضا "بث أو إذاعة أخبار أو إشاعات كاذبة بأية وسيلة كانت بصورة علنية من شأنها تكدير الأمن العام والرأي العام أو إلقاء الرعب بين أفراد الشعب وإلحاق الضرر بالصالح العام". (د، ثابت. 2022، ص 700).

وقد شهد هذا الصنف من جرائم المضاربة غير المشروعة الذي يأخذ هذه الصورة تزايدا رهيبا في ظل تفاقم جائحة كوفيد19، حيث عانت السوق الوطنية من نقص حاد في بعض المواد الاستهلاكية على غرار مادة السميد والزيت بعد عمليات الشراء الواسعة التي طالتها من قبل المستهلكين بسبب انتشار إشاعات نفاذ المخزون الوطني من هذين المادتين.

4. طرح عروض في السوق بغرض إحداث اضطراب في الأسعار أو هوامش الربح المحددة قانونا:

يحضر القانون ممارسة أسعار منخفضة لبيع المواد الاستهلاكية على نحو قد يهدد مصلحة المستهلك، وذلك لاحتمالية استغلال التجار هذه الأسعار المنخفضة لإغراء المستهلكين من أجل بيع المواد الاستهلاكية الفاسدة أو منتهية الصلاحية ولاسيما أمام انعدام الرقابة في الأسواق الوطنية وندرة بعض المواد الاستهلاكية. (ع، سعادة. 2022، ص 136-137).

وتجدر الإشارة أن خفض سعر سلعة ما عن السعر المعمول به في السوق قد لا يعد مضاربة غير مشروعة إذا اقتضت ذلك ظروف معينة كتصفية نشاط تجاري، أو كانت البضاعة سريعة التلف أو تنفيذاً لحكم قضائي.... الخ. (د، ثابت. 2022، ص 701).

تقديم عروض بأسعار مرتفعة عن تلك التي يطبقها البائعون عادة:

وتتحقق هذه الصورة في عرض التاجر لشراء مواد استهلاكية بثمن أعلى من سعرها الحقيقي في السوق، وذلك للاستيلاء على أكبر كمية ممكنة منها بغية احتكارها في السوق وبيعها بالسعر الذي يريده. هذا ويجب التنويه إلى أن جريمة المضاربة غير المشروعة في هذه الصورة تقوم بمجرد تقديم عرض

بسعر مرتفع دون اشتراط حصول عمليات البيع والشراء، وهذا ما يفهم صراحة من نص المادة الثانية (2) من القانون رقم 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة. (ع، سعادة. 2022، ص 137). وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجرد تقديم عرض بسعر مرتفع بنية الاحتكار يشكل السلوك الإجرامي دون اشتراط تحقيق عمليتي البيع والشراء على النحو الذي اتجه إليه الفقه.

القيام بصفة فردية أو جماعية أو بناء على اتفاقات بعملية في السوق بغرض الحصول على ربح غير ناتج عن التطبيق الطبيعي للعرض والطلب:

ويقصد بذلك القيام بأعمال أو الشروع فيها من طرف الأعوام الاقتصاديين والتي تؤدي أو من شأنها أن تؤدي إلى الحصول على أرباح دون أن يكون ذلك ناتج عن الخضوع لحرية المنافسة و للعرض والطلب، ويتحقق ذلك عن طريق الإنفاق بين الأعوان الاقتصاديين المتواجدين في نفس السوق في سبيل القيام بأعمال تهدف للحصول على أرباح خارج نطاق المنافسة مثل العمل على الحد من دخول السوق أو النشاطات التجارية فيها، اقتسام الأسواق أو مصادر التمويل وتقليص أو مراقبة الإنتاج أو منافذ التسويق. (د، ثابت. 2022، ص 701-702).

جميع الطرق الاحتيالية الماسة بمبدأ المنافسة:

إن الصياغة التي وردت بها الفقرة الأولى من المادة الثانية (2) من القانون المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة تؤكد على أن صور السلوك المادي في جريمة المضاربة غير المشروعة قد وردت على سبيل المثال لا الحصر، وهو الأمر الذي يتيح لقاضي الموضوع مجالا واسعا للاجتهد وتفعيل سلطته التقديرية في اعتبار السلوك إجراميا من عدمه مستنيرا في ذلك بقواعد ومبادئ المنافسة ونظام السوق.

ثانيا: النتيجة الإجرامية

من المقرر قانونا أن السلوك الإجرامي لا يكفي وحده لقيام الركن المادي للجريمة كقاعدة عامة -باستثناء الجرائم الشكلية- بل لابد من اقترانه بالنتيجة الإجرامية، ولهذه الأخيرة مدلولان: مدلول قانوني يتمثل في الاعتداء على المصلحة المحمية قانونا، ومدلول مادي يتمثل في الضرر المادي الذي يمس الضحية، والذي يتحقق في جريمة المضاربة غير المشروعة في المساس بقواعد النظام العام للسوق وتهديد مصلحة المستهلك والتجار المنافسين. (ع، سعادة. 2022، ص 138)، كما يمكن أن تتحقق النتيجة الجرمية في جريمة المضاربة غير المشروعة بالضرر المادي الذي قد يلحق بالنظام العام للسوق

وتهديد مصلحة المستهلك والتجار وكذلك خلق ما يسمى بالندرة والتذبذب في تزويد السوق وغيرها من الأضرار الممكنة نتيجة هذه الممارسات.

ثالثا: العلاقة السببية

تشكل العلاقة السببية الرابط الذي يصل بين السلوك المجرم والنتيجة الجرمية من خلال توافر العلاقة بين أحد السلوكيات المذكورة في المادة 02 والضرر الناجم عنها، ويخضع الفصل في مسألة توافر العلاقة السببية من عدمه إلى السلطة التقديرية لقاضي الموضوع فإذا انقطعت هذه الرابطة انتفت المسؤولية الجزائية. (ح، أحمد. 2022، ص 7).

3.الركن المعنوي:

لا يكفي لقيام الجريمة ارتكاب عمل مادي بنص ويعاقب عليه القانون بل لا بد أن يصدر هذا العمل المادي عن إرادة الجاني، وتشمل هذه العلاقة التي تربط العمل المادي بالفعل ما يسمى بالركن المعنوي. والقاعدة المعمول بها أن الركن المعنوي للجريمة يتخذ إحدى صورتين: القصد الجنائي في الجرائم العمدية وصورة الخطأ في الجرائم غير العمدية.

جريمة المضاربة غير المشروعة هي جريمة اقتصادية والقاعدة المعمول بها في الجرائم الاقتصادية أن الركن المعنوي فيها يكون مفترضا يقع مجرد مخالفة الجاني للقانون يستوي في ذلك تعمد ارتكاب الفعل أو كان نتيجة إهمال أو عدم احتياط أو رعونة أو عدم مراعاة الأنظمة، لهذا فمعظم التشريعات الجنائية الحديثة بما فيها المشرع الجزائري اكتفت بالخطأ غير العمدية في تكوين الجرائم الاقتصادية وجعلت المسؤولية فيها تقوم بمجرد ارتكاب الفعل المادي دون الحاجة للبحث في مقدار الخطأ واكتفت بخطأ مخالفة القانون. (د، ثابت. 2022، ص 703-704).

▪ عقوبات المقررة لجريمة المضاربة غير المشروعة:

لقد جرم القانون 21-15 مجموعة من الأفعال واعتبرها أفعالا تمس بقواعد السوق والمنافسة تدخل في إطار جريمة المضاربة غير المشروعة ورصد لها مجموعة من العقوبات الأصلية والتكميلية إلا أن الملاحظ من مواد هذا القانون هو نزعة التشديد التي انتهجها المشرع الجزائري في كل أشكال العقوبة المرصودة إضافة إلى استعماله لفظ (السجن) بما يبين أنه اعتبر بعض الجرائم بأنها من الجنایات:

● العقوبات في جنح المضاربة غير المشروعة:

وهي تنقسم إلى عقوبات أصلية وأخرى تكميلية:

أولاً: العقوبات الأصلية:

حددت المادة 12 من القانون 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة العقوبات على جنحة المضاربة غير المشروعة بالحبس من 03 سنوات إلى 10 سنوات والغرامة من 1000.000 (مليون) دينار جزائري إلى 2000.000 (02 مليون) دينار جزائري. والملاحظ هنا أن المشرع الجزائري قد شدد في عقوبة جنحة المضاربة غير المشروعة سواء في العقوبة السالبة للحرية حيث رفع كلا من حداها الأقصى أو حداها الأدنى بعد أن كانت من 06 أشهر إلى 05 سنوات من خلال نص المادة 172 من قانون العقوبة الملغاة (أصبحت من 03 سنوات إلى 10 سنوات) والأمر نفسه في عقوبة الغرامة حيث تم رفع كل من حديها الأدنى والأعلى بعد أن كانت من 5000 (5 آلاف) دينار جزائري إلى 100.000 (100 ألف) دينار جزائري. وتشدد العقوبات في هذه الجنحة إذا وقعت المضاربة غير المشروعة على المواد الضرورية والأساسية للمواطن والتي ذكرتها المادة 13 من القانون 21-15 والمتمثلة في:

الحبوب ومشتقاتها، البقول الجافة، الحليب، الخضر والفواكه، الزيت والسكر، البن، مواد الوقود، المواد الصيدلانية، حيث تصبح العقوبة الحبس من 10 سنوات إلى 20 سنة أما الغرامة فتصبح من:

2000.000 (02 مليون) دينار جزائري إلى 10.000.000 (10 ملايين) دينار جزائري.

وهذا ما يؤكد حرص المشرع الجزائري على تشديد الحماية على المواد الأساسية والضرورية لحياة المواطن من أي مساس أو تلاعب بعد أن كانت العقوبة الحبس من سنة واحدة إلى 05 سنوات والغرامة من 1000 (ألف) دينار إلى 10.000 (10 آلاف) دينار جزائري والتي كانت تقتصر فقط على بعض المواد وهي الحبوب أو الدقيق أو المواد التي من نوعه والمواد الغذائية أو المشروبات أو المستلزمات الطبية أو مواد الوقود أو الأسمدة التجارية.

ثانياً: العقوبات التكميلية:

لقد نص المشرع على إقرار مجموعة من العقوبة التكميلية فضلا عن العقوبات الأصلية المذكورة سلفاً لمرتكب جنحة المضاربة غير المشروعة وتمثل في العقوبات التي أوردتها المادتين 16 و 17 من القانون 21-15 وتتمثل في:

أ. عقوبات جوازية:

تخضع للسلطة التقديرية لقاضي الموضوع (المادة 16) فله أن يحكم بها ويعتمدها وله أن يتجاوزها ويتركها حسب تعبير هذه المادة بالقول (يجوز للقاضي...) وكذلك في المادة (17) بالقول يجوز للجهة القضائية... كما يجوز لها... على عكس العقوبات الأصلية التي تكون ملزمة وتتمثل هذه العقوبات في:

- المنع من الإقامة من 02 سنتين إلى 05 سنوات.

- المنع من ممارسة حق أو أكثر من الحقوق المذكورة في المادة 09 مكرر من قانون العقوبات.

- شطب السجل التجاري الفاعل.

- المنع من ممارسة النشاط التجاري وفقا للأحكام المنصوص عليها في قانون العقوبات ولها أن تحكم بالإنفاذ المعجل لهذه العقوبة.

- غلق المحل المستعمل لارتكاب الجريمة والمنع من استغلاله لمدة أقصاها سنة واحدة دون إخلال بحقوق الغير حسن النية.

ب. عقوبات وجوبية:

وتتمثل في عقوبة المصادرة التي أوردتها المادة 18 من نص القانون بحيث جعلتها وجوبية في حالة الإدانة بإحدى الجرائم المنصوص عنها في هذا القانون بحيث تحكم الجهة القضائية بمصادرة محل الجريمة والوسائل المستعملة في ارتكابها والأموال المتحصل منها.

- نشر الحكم وجوبا وتعليقه وفقا لنص المادة 18 من قانون العقوبات. (ح، أحمد. 2022، ص 8-9).

■ أضرار المضاربة غير المشروعة:

لقد جرم المشرع الجزائري على غرار كل التشريعات في العالم المضاربة غير المشروعة بمختلف صورها وأشكالها نظرا للأخطار والمضار التي تنتج عنها حيث تمس هذه الأضرار من المواطن البسيط إلى المساس بكيان الدولة في حد ذاته وتقويض أركان المجتمع وأمنه وسكينته ومن أوجه الضرر والخطر الناتج عنها نذكر ما يلي:

- ينتج عن جشع المتلاعبين بالأسعار ومناورات المقامرين اهتزاز السوق واستفحال أمرها كما يؤدي ذلك إلى تضخم الثروة دون جد أو جهد فيؤدي ذلك بالناس إلى التمويل وعدم الجد والمثابرة كما أن قيام المتعاملين بأساليب احتيالية لتحقيق مصلحة خاصة قد يؤثر على كفاءة السوق.
- الأعمال الاحتيالية تؤدي إلى إفساد السوق وعدم الاستقرار المعاملات التجارية وخلق ندرة مصطنعة تؤثر على حياة الفرد والمجتمع .
- تضليل وخداع المتعاملين عن الأسعار الحقيقية بغرض رفع أو خفض مصطنع في الأسعار قصد تحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العليا للوطن.
- المضاربة غير المشروعة هي عملية تدليسية تهدف إلى إحداث تقلبات غير طبيعية في السوق بغية تحقيق أرباح ومصالح ذاتية.
- الجشع والطمع واستغلال ظروف المجتمع الاستثنائية لتحقيق غنى فاحش على حساب مصلحة المجتمع.
- المضاربة غير المشروعة خطر على الاقتصاد وإضرار بالنشاط الاقتصادي العام والخاص على السواء.
- الندرة المصطنعة وغلاء المعيشة والمساس بالمواد الاستراتيجية والضرورية قد يؤدي إلى ثورات واضطرابات داخل الدولة ويمكن استغلال ذلك عمداً وبتوجيه من أطراف أجنبية لإسقاط أنظمة سياسية معينة. (ح، أحمد. 2022، ص 4-5).

خلاصة :

استنتجنا أن إدارة أزمة المضاربة تتطلب التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والعمل على معالجتها كما يجب أيضا تطوير آليات لمراقبة الأسواق ومنع حدوث مضاربات جديدة، واتخاذ الإجراءات الصارمة لمكافحة المضاربة.

الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات.

تمهيد.

المبحث الأول: النماذج الحديثة للعلاقات العامة في الأزمات.

- النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات.
- نماذج اتصال العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
- برنامج التعامل مع وسائل الإعلام.
- أهداف العلاقات العامة من التعامل مع وسائل الإعلام.

المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

- دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة.
- دور العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة.
- دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة.
- عوامل نجاح إدارة الأزمات.

خاتمة.

تمهيد:

إن مجال الأزمات مجال معقد بحيث يصعب تحديد دور الاتصال والعلاقات العامة فيه، مما دفع الباحثين إلى تفكيكه إلى نماذج تظهر من خلالها أدوار العلاقات العامة وأهميتها في كل مرحلة من مراحل الأزمة.

المبحث الأول: النماذج الحديثة للعلاقات العامة في الأزمات

■ النماذج الأساسية للعلاقات العامة أثناء الأزمات:

وفي هذا الباب سنعرض النماذج الأولى التي شرحت أو فسرت العلاقات العامة في الأزمات، وقد أعدت هذه النماذج بناء على جهود أكاديمية، وهي ثلاثة نماذج حسب ترتيبها الزمني.

● نموذج مارا (Marra Model):

يقوم نموذج مارا على فكرة قياس قوة العلاقات العامة بين المنظمة و جماهيرها المعينة كمتغير رئيسي مستقل، لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمات، وقد حددت (Marra) في نموذجها ست متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات، وهذه المتغيرات هي:

1. العلاقات:

والعلاقات هي المتغير الأساسي في هذا النموذج، ويقصد بها علاقة المنظمة مع جماهيرها المعينة والعلاقات إما تكون سلبية أو إيجابية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سواء أثناء الأزمات، والعلاقات الإيجابية كما وضحها هذا النموذج هي: الثقة، التقاهم، الرضا، المصادقية، والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.

2. اتصالات الأزمة: العمليات والممارسة:

المنظمة عندما تواجه أزمة ما، فإنها قد تختار واحد من إستراتيجيات الاتصال التالية:

1- إستراتيجية "السكوت" أو "لا تعليق".

2- إستراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق "غير المتوازن".

3- إستراتيجية الاتصال باتجاهين، أو الاتصال المتناسق.

ويرجع سبب اختيار المنظمة إستراتيجية "السكوت" إلى سبب تاريخي يعود إلى ضعف الرأي العام في أزمة سابقة، أما السبب الثاني فهو سيكولوجي، وذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها، والبعض الآخر يفضل الهروب عن مواجهة الأزمة وآخرون يرفضون وجودها أصلاً.

وإذا اختارت المنظمة أن تشارك جماهيرها المعلومات عن الأزمة فهي تختار، إما أسلوب اتصال غير متناسق (غير متوازن) في اتجاه واحد، ويقوم على محاولة الإقناع والتأثير بدون أخذ بعين الاعتبار مصلحة تلك الجماهير، أو أسلوب اتصال متوازن، وهي تعني الاتصال ذو اتجاهين يؤسس على الحوار لمصلحة الطرفين المنظمة وجماهيرها، وهذا النوع من الاستراتيجيات يشير عادة إلى أن الجماهير بحاجة إلى فهم كامل حول ظروف الأزمة.

3. اتصالات الأزمة:

وتعني الاتصالات المنظمة القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة).

4. اتصالات الإنذار (إعلام الخطر):

ويقصد باتصالات الخطر، الاتصالات التي تتم بين المنظمة وجماهيرها، وخاصة الجماهير الخارجية قبل وقوع الأزمة بوقت طويل.

5. أيديولوجية اتصالات المنظمة:

ويقصد بأيديولوجية المنظمة، الثقافة أو المناخ السائد في المنظمة أو الفلسفة التي تؤمن بها المنظمة، والأيديولوجية عبارة عن الاتجاهات والتوقعات والمعايير التي يعتنقها العاملون بالمنظمة.

6. نفوذ الوظيفة القانونية:

إن أدبيات إدارة الأزمات تشير إلى أن قوة الإدارة القانونية بالمنظمة متغير قوي قد يؤثر في أداء العلاقات العامة عند مواجهة الأزمة، فعند نشوب الأزمة دائماً تتعارض النصائح المقدمة إلى الإدارة بين القائمين على العلاقات العامة والإدارة القانونية.

نموذج هرد:

تقوم فكرة نموذج هرد، على تأسيس نظام اتصال متكامل لدعم ومساندة فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة، يتكون النموذج من سبعة دعائم متكاملة، بهدف تكوين نظام اتصال شامل، فعال ومتناغم هذا من جهة، وتأمين قنوات اتصال فريق الأزمة للوصول إلى المعلومات المطلوبة أثناء الأزمة بسرعة وبدقة إلى كل الأطراف المعنية بالأزمة وخصوصاً منها وسائل الإعلام، وهذا يشمل بطبيعة الحال تحديد الرسالة المناسبة للحدث واختيار الوسيلة لبث الرسالة، ومن ثمة تأمين تغذية مرتجعة للتعرف على مدى فعالية الاتصال الذي يؤديه فريق العلاقات العامة في هذه الحال، ويقوم النموذج على الآتي:

الدعامة الأولى: الربط

والمقصود بالربط في هذا النموذج، هو تأمين خطوط اتصال احتياطية مفتوحة بين الأطراف المعنية بالأزمة، وأيضاً بينهم وبين ما يحتاجونه أثناء الأزمة من معلومات واحتياجات مطلوبة لمواجهة الأزمة. ومن بين الوسائل الاتصالية الاحتياطية التي يلجأ إليها: الأطباق الفضائية، الهواتف النقالة قنوات الراديو المفتوحة، وشبكة الإنترنت.

الدعامة الثانية: تصحيح البيانات:

إن جودة ودقة البيانات والمعلومات المقدمة لفريق إدارة الأزمة، من العوامل الرئيسية في نجاح إدارة الأزمة فعادة ما يصاحب عملية الاتصال تشويش قد يؤثر ويحرف الرسالة الاتصالية، وللتغلب على هذه المشكلة يجب تكرار الرسالة دوماً وذلك حتى يتبدد الغموض لدى المتلقي، إذ أن صحة الرسالة يعززها تلقيها أكثر من مصدر موثوق، فكلما كثرت المصادر كانت الرسالة أكثر صحة ومصداقية في نظر الآخرين.

الدعامة الثالثة: تصفية وتنقية المعلومات:

يصاحب وقوع الأزمة انهمار غزير من المعلومات على الأطراف المسؤولة عن إدارة الأزمة، ولكن الكثير من هذه المعلومات والبيانات غير مناسبة أو غير صالحة، وذلك بطبيعة الحال سيؤثر سلباً على متخذي القرار، لذلك يجب تقنين المعلومات التي تصل إلى أطراف إدارة الأزمة، وأحسن طريقة لتصفية وتقنين المعلومات هو تخصيص بعض الخبراء المدربين لتلقي المعلومات أولاً لاختيار المناسب منها لظرف الأزمة الحالية، ومن ثم إيصالها إلى خلية الأزمة أو الأطراف المعنية.

الدعامة الرابعة: اختيار وسيلة الاتصال:

إن تحديد الرسالة الإعلامية المناسبة للحدث واختيار الوسيلة الإعلامية الفعالة لإرسال هذه الرسالة من ضروريات إدارة الأزمة الجيدة، وهذا من شأنه تقليل خاصية عدم التأكد في مثل هذه الأحداث، وتحقيق التعاون والتفاهم بين المنظمة و جماهيرها، تقوم هذه الدعامة على نظرية إثراء وسيلة الاتصال، وتعني هذه النظرية أن ممارسي العلاقات العامة والاتصال يختارون الوسيلة المتوافقة للهدف من الاتصال، أي أن الهدف من الاتصال النهائي هو الذي يحدد الوسيلة الاتصالية، وهناك أربعة عوامل تؤثر على وسيلة الاتصال كما يرى - هرد - وهي:

-التغذية المرتدة.

-تعدد الوسائل.

-تنوع اللغة.

-الاتصال الشخصي.

الدعامة الخامسة: ذاكرة المنظمة:

لاشك أن الفكرة الرئيسية من هذه الدعامة، هي أن التجارب والخبرات التي مرت بها المنظمات يجب أن تسجل في ذاكرة المنظمة للاستفادة منها مستقبلا وذلك لتحسين عملية مواجهة الأزمة، وهذا يعني أن الدروس المستخلصة من الأزمات الماضية تعتبر عاملا ومفيدة لمرحلة الأزمة الحالية التي تمر بها المنظمة.

الدعامة السادسة: قيم المنظمة:

إن القيم التي تؤمن بها المنظمة تحدد إلى حد كبير الكيفية التي يتصرف بها فريق إدارة الأزمة أثناء مواجهتهم للأزمة، لذلك فمن واجب إدارة العلاقات العامة غرس مجموعة من القيم التي تساهم بطريقة غير مباشرة في التخلص من الأزمة.

الدعامة السابعة: المعالجة الجماعية:

الأزمة لحظة حرجة في المنظمة، تشكل صعوبات حادة أمام متخذي القرار في ظل دائرة عدم التأكد ومحدودية البدائل بسبب عامل ضيق الوقت، وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الاعتماد على بعض الأدوات الاتصالية الجماعية ومنها عملية العصف الذهني، وهي ببساطة أن جماعة متخذي القرار يجتمعون وجها لوجه ويترحون أكبر قدر ممكن من بدائل اتخاذ القرار في وقت حاسم، ويتم تسجيل الأفكار المطروحة بدون تقييم لتشجيع عملية الاتصال بينهم، وبعد ذلك تصنف البدائل على أساس مدى ملائمة هذه البدائل لأولويات مواجهة الأزمة من حيث الكفاءة والفعالية.

نموذج ألفونسو هريرو (Alfonso Herrero):

يتكون نموذج ألفونسو هريرو، من أربعة مراحل رئيسية هي:

1. إدارة القضايا: وتعتمد إدارة القضايا على الآتي:

- مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة التي قد تؤثر فيها في المستقبل القريب.
- جمع المعطيات عن القضايا التي يحتمل أن تثير المتاعب، ومن ثم تقييمها.
- تطوير إستراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث أي أزمة أو إعادة توجيه مسارها.

2. التخطيط المنعي أو الوقائي:

من أجل البحث عن تحذير إضافي فإن المربع الذي يحمل تسمية "التخطيط المنعي أو الوقائي" يسهم في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة القضايا، كما أنه يستخدم المعلومات والتحذير ونظم الاتصالات الداخلية.

وعند هذه المرحلة يحين الوقت للقيام بما يلي:

- وضع سياسة تتسم بالمبادرة حيال المشكلة.
- إعادة تحليل ارتباطات المنظمة بجماعيها.
- اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.
- تحديد الممثل الملائم للمنظمة في إدارة العلاقات العامة مع وسائل الإعلام.
- تحديد الرسالة والهدف والمنافذ الإعلامية التي ستستخدم في تنفيذ خطة اتصال الأزمة.
- وفي هذه المرحلة أيضا يجب أن تقيم الإدارة ما يلي:
- أبعاد المشكلة.
- درجة تحكم المنظمة في الوقت.
- الخيارات التي يمكن للمنظمة أن تختار من بينها في تطوير خطة نوعية لمواجهة الأزمة.

3. الأزمة:

وتتضمن هذه المرحلة وفقا لهذا النموذج:

- تقييم استجابة المنظمة للأزمة.
- إجهاض الدعاية السلبية مع إبلاغ زبائن المنظمة بالإجراءات التي اتخذت لحل المشكلة.

-توجيه رسالة من المنظمة إلى جمهورها المعني، والاستعانة بالخبراء والبدء في تنفيذ برامج الاتصالات الداخلية.

ما بعد الأزمة، هناك في كل أزمة مرحلة ما "بعد الأزمة"، يجب على الأزمة حيالها القيام بما يلي:

-الاستمرار في إيلاء الاهتمام بالجماهير المتنوعة، وخاصة منها النوعية.

-الاستمرار في مراقبة المشكلة إلى أن تتناقص حدتها.

-الاستمرار في إطلاع وسائل الإعلام على إجراءاتها إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

-تقييم كيفية عمل خطة الأزمة إن وجدت، وكيفية استجابة الإدارة والعاملين للموقف.

-دمج هذه التغذية المرتدة في خطة الأزمة، وتحسينها ومنع أي أزمات مستقبلية.

- تطوير إستراتيجية طويلة الأمد للاتصالات لتقليل الأخطاء الناجمة عن الأزمة.

أما دور العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة، فيمكن في البحث عن الحقائق، والإعلام بالخطر، والتخطيط لإدارة الأزمة يبني في هذه المرحلة على نظام الاتصال، ويتكون من الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تكوين الفريق

وتكوين الفريق هي الخطوة الأولى التي تبدأ منها الإعداد للخطة، حيث يتم اختيار أعضاء الفريق من إدارة العلاقات العامة يرأسهم مدير إدارة العلاقات العامة بالمنظمة، ويتم توزيع المهام على الأعضاء حسب خبراتهم وخلفياتهم، ومن بين المهام والمسؤوليات التي توكل إليهم: مهمة تنسيق الاتصالات مهمة العلاقات الخارجية، العلاقات مع العاملين، ومهمة مراجعة ما يكتب أو يقال عن المنظمة في وسائل الإعلام وغير ذلك من المهام التي ستحدد بناء على تصورات ما قد تكون عليه الأزمة.

الخطوة الثانية: إعداد السيناريوهات:

وكما في الإعداد لحظة إدارة الأزمة فإن الإعداد لحظة اتصالات الأزمة تقوم على مفهوم سيناريوهات لما قد تكون عليه ظروف الاتصالات في عملية الأزمة، وذلك بعد جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط.

الخطوة الثالثة: تعيين الناطق الرسمي:

الناطق أو المتحدث الرسمي هو الشخص المخول بالتكلم نيابة عن المنظمة في وقت الأزمة مع وسائل الإعلام والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمنظمة، والمتحدث الرسمي يعتبر من أهم عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمة لأنه يمكن أن يؤثر على الكيفية التي سيتناول بها الإعلام للأزمة، والذي سيقدر مدى تقبل الرأي العام لموقف المنظمة.

الخطوة الرابعة: تحديد الهدف:

الجمهور هو القطاع الرسمي الذي يتم العلاقات العامة، وتقوم على دراسته لتحقيق المصالح المشتركة بينه وبين المنظمة. وعند تحليل أو دراسة الجمهور يجب الأخذ بالاعتبارات التالية:

- أين يتواجد هذا الجمهور؟

- هل يمكن الوصول إليه مباشرة؟ أم يجب استخدام وسائل الإعلام؟ أم هل يكفي استعمال البريد أو الفاكس أو التلغراف؟

- هل يكفي عقد مؤتمر صحفي لنصل إلى فئات الجمهور المعني، أم أن الرسالة لن تصل بهذا الأسلوب؟

- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد؟ أم أن تنفيذ الاتصال سيستغرق عدة أيام؟

- هل تتوفر لدى المنظمة المعلومات الصحيحة عن أسماء وعناوين الأشخاص الذين يعتبر الاتصال بهم أمراً ضرورياً عند وقوع الأزمة (مثل قادة الرأي العام)؟

- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديمغرافي للجمهور؟

- ما هو مستوى اللغة التي ستخاطب الجمهور في حالة اختلاف المستويات التعليمية و الثقافية؟

الخطوة الخامسة: تحديد الهدف:

إنه لكي يكون الاتصال فعالاً أثناء الأزمة، يجب أن تحدد الخطة الهدف من الاتصال بكل فئة من فئات الجماهير بدقة ووضوح، فمثلاً قد يكون الهدف من الاتصال مع وسائل الإعلام هو كسب وتأييد الرأي العام، والهدف من الاتصال مع العاملين قد يكون من أجل رفع الروح المعنوية لديهم، وقد يكون الهدف من الاتصال مع الدفاع المدني والشرطة لطلب المساعدة.

الخطوة السادسة: تأسيس مركز اتصالات (غرفة العمليات):

من الضروري إقامة مركز اتصالات أو غرفة عمليات، وخاصة للمنظمات الكبرى مثل الوزارات حيث أن اجتماع فريق إدارة الأزمة في بداية الحالات الطارئة في مكان مناسب تتوفر فيه الوسائل اللازمة لمواجهة الأزمة سيسمح لفريق إدارة الأزمة بمراجعة الوقائع والخيارات والبيانات والإستراتيجيات والقيام بكل ما هو ضروري لمواجهة الأزمة بفعالية وكفاءة.

الخطوة السابعة: تقييم الخطة:

إن التقييم هو الخطوة الأخيرة في عملية إعداد خطة اتصال الأزمة حيث يقوم فريق إدارة الأزمة بعد انقضاء الأزمة بتقييم وفحص كافة جوانب الأزمة وما تحقق من نجاح أو فشل على كل الأصعدة. (م، كموش. 2008، ص 101-108).

▪ نماذج اتصال العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

رغم أن معظم الدراسات التي اهتمت بدور اتصالات الأزمة في إدارة الأزمات لم تهدف إلى تقديم نموذج نظري يمكن تعميمه على أزمات أخرى إلا مراجعة أو بيانات اتصالات الأزمة تكشف وجود بعض المساعي والمحاولات الجادة والحديثة للخروج من دائرة العمومية والنصائح العامة إلى اقتراح نماذج نظرية عن اتصالات الأزمة، وأهم هذه النماذج نجد: (أ، قاسيمي. 2019، ص 8)

1- نموذج "جيمس لوكازويسكي" (Lukazewski):

يجري على دور العلاقات العامة في الأزمات، ويتناول هذا النموذج أهداف وقواعد الاتصال المطلوب تنفيذها على النحو التالي:

1. رسم السياسة الاتصالية بإدراج العناصر التالية:

-المصادقية في الحقائق والأمانة واعتبارها سياسة في التعامل مع الأزمة.

-عدم إخفاء أي حقائق خاصة بالأحداث.

-الاستجابة الفورية للأحداث وتحديد نوعها وكيفية التعامل معها.

- تحديد أولويات الاتصال وفق طبيعة الأزمة فتعطى الأهمية للقرارات والمعلومات الهامة.

2. وضع قواعد للاتصال أثناء الأزمة، وتشمل هذه القواعد النواحي التالية:

- الاتصال أولاً بالذين هم أكثر أولوية من القادة حسب معطيات الأزمة.

- الاستجابة السريعة والتصرف بحزم و جديّة.

- تحديد المسؤولية المناسبة، وتوضيح المهام والأدوار لكل فرد من جهاز العلاقات العامة، وذلك حسب ما جاء في الخطة الاتصالية المعدة مسبقاً.

- استخدام اتصالات فعالة ومباشرة وسهلة الفهم أثناء الحدث.

- التصرف السريع في إمكانية توصيل المعلومات لمن يتطلب الأمر وصولها إليه .

- الاعتماد على حل المشكلة من خلال المراحل التالية:

• وصف طبيعة الأزمة.

• تحليل حجم الأزمة ومدى تهديدها

• تقديم الخيارات من الحلول المناسبة.

• اختيار أفضل الحلول والتوصيات لمعالجة الأزمة.

• احتواء النتائج السلبية وغير المتوقعة دراستها.

2- نموذج اتصالات الأزمة الموقفية:

يقدم هذا النموذج إطاراً عن كيفية استخدام الاتصال لإصلاح سمعة المؤسسة ووفقاً للنموذج فإن الموقف الأزموي يتألف من أربعة عناصر تستخدم لتقييم التأثير المحتمل للأزمة على السمعة وهي: نوع الأزمة مدى الضرر الناتج عن الأزمة، تاريخ الأزمة مع المؤسسة وعلاقة المؤسسة بالأزمة. ووفقاً لذلك التصور فإن عملية إدارة الأزمة تعتمد على اختيار الاستجابة الاتصالية الملائمة وفقاً للعناصر السابقة. ووفقاً لهذا النموذج فإن تهديد سمعة المؤسسة والتأثير عليها سلباً خلال الأزمة يرتبط بمدى مسؤولية المؤسسة عن الأزمة وكذلك بالأزمات السابقة أو المشابهة التي مرت بها المؤسسة ومدى تأثير سمعتها بهذه الأزمات، ووفقاً لذلك أيضاً فإن مسؤولية المؤسسة عن وقوع الأزمة تتحدد في ثلاث حالات الأولى هي المسؤولية الضعيفة في حالة أن تكون المؤسسة ضحية إحداهن معينة أو أن الأزمة تسببت فيها عوامل طبيعية، والثانية مسؤولية متوسطة في حالة وقوع حادث عرضي كالحوادث التقنية والثالثة المسؤولية القوية حيث تكون الشركة مسببة للأزمة من خلال سياسات أو قرارات خاطئة أو أن تسببها

أخطاء بشرية. أما فيما يتعلق بتعرض المؤسسة للأزمات سابقة فإن تكرار نفس الأزمة يعرض المؤسسة لموقف صعب و يضر بسمعتها لأنه يعطى انطباعاً بأن المؤسسة غير قادرة على توقع الأزمة أو إدارتها وحلها كما أن الإدارة الخاطئة للأزمات السابقة تؤدي إلى نفس التأثير السلبي في سمعة المؤسسة، وبالتالي فإن التاريخ غير الناجح للمنظمة مع الأزمات التي تعرضت لها وعدم وجود علاقات فعالة مع أطراف الأزمة يضر بالمؤسسة. وهو ما يحتم على المؤسسة التخطيط الجيد لاتخاذ الاستجابة المناسبة للتعامل مع تداعيات الأزمة.

ووفقاً لهذا التصور ذكر "كومبس" (Coombs) أن كل من المؤسسة والجمهور المتضرر في الأزمة أو وسائل الإعلام يعملون على إسناد أسباب وقوع الأزمة لشخص أو جهة معينة وذلك لأن الجمهور دائماً ما يطلب تفسير لأسباب الأزمة، فإذا ما أسند الجمهور أو الإعلام الأزمة إلى أخطاء وقعت فيها المؤسسة فإن ذلك يفسد سمعة المؤسسة ويضر بأعمالها ومبيعاتها وهو ما أطلق عليه نظرية الإسناد وهو ما يدفع المؤسسة إلى اختيار موقف معين أو إستراتيجية اتصالية معينة تفسر من خلالها للجمهور علاقتها بالأزمة ورد فعلها تجاهها.

ويوجد مجموعة من الاستراتيجيات الخاصة بإصلاح الصورة الذهنية للمؤسسة تتحدد فيما يلي:

-إقناع الجماهير بأنه لا توجد أزمة من خلال إنكار وجود الأزمة، أو الإيضاح من خلال إيضاح أسباب الموقف وأنه لا يمثل أزمة، أو الهجوم على من يزعم بوجود أزمة أو التهديد برفع قضايا على من يهاجمون المؤسسة.

-السعي لجعل الجماهير ترى الأزمة بشكل أقل سلبية من خلال صنع الأعذار عبر إنكار وجود النية أو التعمد المسبق أو إنكار إرادة المؤسسة في الوقوع في الخطأ.

-السعي لجعل الجماهير تنظر للمؤسسة ككل بشكل أكثر إيجابية من خلال ربط المؤسسة بأشياء إيجابية يثمنها الجمهور وتذكيره بجوانب إيجابية في المؤسسة أو خلق قبول عند جماعة من الجماعات. (ف، مانع، 2013، ص 74-75).

▪ برنامج التعامل مع وسائل الإعلام:

يشمل برنامج التعامل مع وسائل الإعلام علاقة المؤسسة بالناشرين والمحريين ومراسلي الصحف ووكالات الأنباء وكذلك بالمحريين والمعلقين والمذيعين في الإذاعة والتلفزيون بما يكفل بناء علاقات طيبة

مع وسائل الإعلام واكتساب ثقتها وتأييدها لسياسة المؤسسة وإنجازاتها. ويرجع الاهتمام بهذا النوع من العلاقات إلى أن وسائل الإعلام بصورها المختلفة هي أدوات مهمة لاتصال المؤسسة، ولها دور مهم في تشكيل الصورة الذهنية لدى جماهيرها فهي النافذة التي تطل الجماهير عن طريقها على الأحداث والقضايا وعلى ضوء تعرضهم لهذه الوسائل يكونون آراءهم وانطباعاتهم عنها.

إن العلاقة مع وسائل الإعلام هي جوهر مهارات العلاقات العامة فعلى مسؤول العلاقات العامة بناء علاقة قوية ووطيدة مع رجال الصحافة، والقيام بتنظيم الأحداث والمناسبات الصحفية والإعلامية ومتابعة التغطية الإعلامية عن مؤسسته لضمان وصول رسالته المستهدفة.

وتمثل العلاقة مع العاملين في وسائل الإعلام جزء مهما من العمل اليومي لمسؤول العلاقات العامة ولكي ينجح ممارس العلاقات العامة في إنشاء والاحتفاظ بعلاقات طيبة مع وسائل الإعلام فإنه يجب أن يأخذ في الاعتبار التضارب في المصالح الذي تتطوي عليه هذه العلاقة، فكثيرا ما ينشأ سوء تفاهم بين المشتغلين بالعلاقات العامة والصحافة بسبب عدم فهمهم لوظيفتها وتتلخص الشكاوى من الطرفين في الآتي:

• من جانب الصحافة:

- محاربة المشتغلين بالعلاقات العامة الوقوف أمام وصول الأخبار إليهم بحرية.
- محاولتهم نشر أخبار مكانها الطبيعي هو الجزء المخصص للإعلانات.
- تهديد الصحافة بمنع الإعلانات عنها إذا لم تنشر أخبارا عن المؤسسة.
- جهل المشتغلين بالعلاقات العامة بطريقة عرض الأخبار وتقديمها.
- تقديم الرشاوي المقنعة وغير المقنعة إليهم.

• من جانب المشتغلين بالعلاقات العامة:

- قلة عدد المراسلين وعدم تفرغهم لنشر أخبار الصناعة والتجارة والمال.
- اهتمام الصحافة بالأخبار المثيرة على حساب أخبار المجتمع الأخرى والأخبار الجادة.
- الشك في كل ما يرد من أخبار من رجال العلاقات العامة وعدها من الأخبار المصطنعة.
- عدم التفرقة بين الجادين وغيرهم من المشتغلين بالعلاقات العامة .

ومن الضروري أن تبنى العلاقات مع وسائل الإعلام على أساس من الصدق والدقة في إعطاء المعلومات وذلك حتى تستطيع المؤسسة أن تحصل على ثقتهم وتعاونهم الدائم مما يؤدي إلى وقوفهم بجانب المؤسسة في أوقات الأزمات وسرعة تفهمهم لهذه الأزمات وقت وقوعها ويمكن تلخيص توقعات وسائل الإعلام ورغباتهم بما يلي:

-الاستجابة بسرعة وبأمانة إلى أية استفسارات من جانب ممثلي وسائل الإعلام.

-الالتزام بالمواعيد المحددة في إرسال النشرة الإخبارية أو القصة الخبرية إلى وسائل الإعلام.

-توفير التسهيلات اللازمة والتعاون مع ممثلي وسائل الإعلام في أثناء تواجدهم في مكان العمل أو في أثناء اتصالهم بالمؤسسة للتحقق من صحة الأحداث.

-العدالة في التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة دائما فلا يجوز أن يتم التعاون مع صحيفة دون أخرى ولا يجوز كذلك أن تتم دعوة مندوبي صحيفة معينة إلى مؤتمر صحفي وعدم دعوة مندوبي صحيفة أخرى.

-الاستماع إلى مقترحات وآراء رجال الصحافة والإعلام والحل السريع لأية شكاوى ترد منهم.

▪ أهداف العلاقات العامة من التعامل مع وسائل الإعلام:

• زيادة معرفة القائمين على أمر الوسائل الإعلامية بالأخبار الخاصة بالمؤسسة.

• زيادة مصداقية المؤسسة بين الإعلاميين.

• دعم الاتجاهات الإيجابية للمؤسسة بين ممثلي الوسائل الإعلامية.

•زيادة فرصة الحصول على تغطية إعلامية مؤيدة لصالح المؤسسة، ولما كانت كل مؤسسة تسعى إلى تقديم نفسها إلى وسائل الإعلام من باب حرصها على الظهور أمام جماهيرها في أفضل مظهر، فإن هذا الوضع فرض حقيقة مؤداها أن وسائل الإعلام تعد جمهورها ذات أهمية خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات وأن المؤسسات هي الأخرى تعد جمهورا له أهميته فيما يتعلق بوسائل الإعلام، إذ إن العاملين بهذه الوسائل يعدون المؤسسات مصادر إخبارية وبيحثون عن الأخبار والمعلومات المتعلقة بتلك المؤسسات ثم يمررونها على قرائه ومستمعيهم ومشاهديهم.

-عوامل نجاح العلاقة مع وسائل الإعلام.

لكي تصل معظم المؤسسات بشكل جيد مع الإعلام يجب أن تعتمد على تقنيات مجربة ووسائل ومواد منها لضمان نجاح هذه العلاقة أهمها:

- تقديم معلومات دقيقة ومناسبة ومفيدة.
 - توثيق المعلومات ذات الصلة وتحليلها، فيما يخص احتياجات الإعلام الإخباري واهتماماته.
 - إنتاج إصدارات إخبارية، وموضوعات بارزة، ووسائل إخبارية، وغيرها من المواد المفيدة.
 - تهيئة كل ما يمكن عمله لمساعدة الصحفيين.
 - تقديم أفكار للصحفيين والاستجابة لطلباتهم الخاصة بالمعلومات ومساعدتهم.
 - تنظيم المؤتمرات الصحفية والمساعدة فيها وإعداد الزيارات الميدانية والأحداث الأخرى التي تهتم الإعلام الإخباري.
 - مساعدة الصحفيين على الاتصال بالموظفين بما في ذلك تنظيم المقابلات.
 - التعامل مع الخلافات العامة عند ظهورها ومقاومة الشائعات الباطلة والمغرضة.
- وفيما يخص كل مؤسسة يعتمد المزج بين هذه الفعاليات على اهتمامات الإعلام الإخباري وعلى أهداف المؤسسة والموارد المتاحة غير أن الحاجة للحصول على علاقات إعلامية إخبارية موثوقة وخلاقة تبقى أمراً ثابتاً، وهكذا فالمؤسسة التي تطور طريقة العمل مع الإعلام الإخباري تؤسس هذه الطريقة على نحو ثابت وتحافظ على مقاييس عالية تمكنها من الحصول على تغطية إخبارية دقيقة وأكثر شمولية وكذلك على خدمة أفضل لاهتمام الجمهور. (ب، حلاق. 2020، ص 116-119).

المبحث الثاني: دور العلاقات العامة في كل مرحلة من مراحل الأزمة

يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بالتخطيط الجيد لها ومراعاة تحديد الأهداف، والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، ويمثل مسؤول العلاقات العامة أحد المختصين في فريق إدارة الأزمة الذي هو عبارة عن "مجموعة من الأفراد المنتقاة بعناية وفقا لخبرات سابقة أو لدراسات متعمقة مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر من أزمات حدثت لمنظمات مماثلة".

ولكي يصبح أخصائي العلاقات العامة ناجحا في عمله، فإنه يجب أن يكون على دراية تامة بسياسة المنظمة وخصائص جماهيرها، وبالأزمات التي يمكن أن تقع وتحدث أضرارا سلبية للمنظمة كما يجب أن يكون متيقظا ليستيق الأحداث ويدركها قبل فوات الأوان.

ورغم أن التخطيط للأزمات هو مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى إلا أن للعلاقات العامة دورا رئيسيا فيه، وسنحاول في الآتي توضيح هذا الدور وذلك لمراحل تطور الأزمة. (ب، وقنوني. 2017، ص 307-308).

▪ دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة:

أحيانا يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليا، وتشير (مور) إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها من خلال تبني إدارة ناجحة للأزمة وفي هذا المجال يطرح ريجستر ولاركن ست خطوات لمنع حدوث الأزمة:

-وضع دليل إرشادي للأزمات المتوقعة.

-وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.

- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بالسرعة اللازمة.

-تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

ومن العوامل الإجرائية التي يجب إعدادها في هذه المرحلة:

ومعناه مجموعة الإدارة المسؤولة عن الاتصال بال جماهير الداخلية والعالم الخارجي، وينبغي أن يتضمن فريق الأزمة تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، ولذلك يجب تشكيل الفريق بقياس رئيس مجلس الإدارة للمنظمة، ومسؤولين تدفق الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية والأمن، أخصائي النفس والاجتماع، ومستشار من خارج المنظمة، كما يضم: الفريق أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين على النحو التالي:

الفريق الأساسي: يضم قائد الفريق، المتحدثون الرسميون، مراقب المعلومات، منسق وسائل الإعلام، مسؤول تنفيذي وفي بعض الأزمات الدولية قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقات العامة.

الفريق المعاون: ممثل الشؤون القانونية، ممثل الأمن، ومستشار نفسي واجتماعي للتعامل مع الضحايا.

ب. مراحل عمل فريق إدارة الأزمات:

يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من الخطوات والإجراءات التمهيديّة التي تساعد على تحقيق المهام والوظائف المنوطة به، ولعل أهم هذه الخطوات هي:

• بناء قاعدة معلومات تشمل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة أو الهيئة والمخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها.

• إعداد قائمة بالمخاطر والأزمات المحتملة ومراجعتها دورياً، واختصارها لتكوين سلسلة أزمات ويقوم فريق إدارة الأزمات بمناقشة هذه الأزمات.

• إعداد سيناريوهات بالأزمات المتوقعة، حيث يعتبر وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة من أسباب نجاح إدارة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت على السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات اللازمة على السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي. (ف، بلقي. ب، سيفون. 2020، ص 87-88).

▪ دور العلاقات العامة أثناء الأزمة:

هناك الكثير من المهمات التي تقع على عاتق العلاقات العامة في المؤسسات أثناء الأزمات، أهمها تلك التي تتعلق بالصورة الذهنية للمؤسسة، أو علاج الأوضاع الخاطئة، أو إدارة القضايا، أو حل المشكلات الطارئة.

وبعيدا عن المهمات التقليدية والشكلية، أو المتعارف عليها لدى المديرين؛ توجد مهمات يتحتم على العلاقات العامة إنجازها أثناء الأزمة:

الاتصال بوسائل الإعلام:

يعتبر مهمة أصلية من مهمات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، وله أهمية وفعالية كبيرة في العملية الاتصالية لإدارة الأزمات، إذ يجب على العلاقات العامة فور حدوث الأزمة أن تقوم بإيصال معلومات وافية عن ظروف الأزمة إلى وسائل الإعلام، وتقوم بتحميلها أولا بأول.

لذلك فإن ردود أفعال وسائل الإعلام والتخطيط الطارئ يعتبران عنصرين أساسيين، كثيرا ما يتم إغفالهما عند حدوث الأزمة أو الكارثة، لأن إغفال وتجاهل وسائل الإعلام وقت الأزمة يساعد على تصعيدها، ويجعل خسائر المؤسسة مضاعفة، خصوصا الخسائر المتعلقة بصورتها.

إعلام جماهير المؤسسة بتطورات الأزمة وتنفيذ الحملات الإعلامية المرتبطة بذلك:

إن إعلام الجماهير ضروري في إدارة الأزمة، لأنه يشرح موقف المؤسسة، ويوقف زحف الشائعات والأقاويل، ويهدئ الأعصاب في الأوساط الاجتماعية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الحملات الإعلامية المرتبطة بالأزمة وإدارتها، فالهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الحفاظ على سمعة المؤسسة من الانهيار، وحتما ستتأثر سمعة المؤسسة وصورا بسبب الأزمة، وتصبح محط أنظار الرأي العام ولهذا يراعى عند إدارة الأزمة حشد تأييد الرأي العام وكسب ثقته؛ لأن ذلك سيمثل حماية معنوية للمؤسسة كما يحد من تدخل أطراف أخرى قد تسهم في زيادة حجم الأضرار العائدة على المؤسسة، ومن هنا جاءت أهمية إعلام الجماهير بكل تطورات الأزمة، مع الحرص على الشرح الأمين، والإعلام الصادق ضمن الحملة الإعلامية التصحيحية.

تعتبر هذه المهمة أساسية في عمل العلاقات العامة، وتكون إما للرأي العام، أو لجماهير المؤسسة أو للجماهير المعنية بالأزمة ويتم هذا الشرح والتوضيح في ضوء معرفة تامة باتجاهات الرأي العام من ناحية، واتجاهات الجماهير المتعلقة بالأزمة من ناحية أخرى، والهدف من هذه المهمة هو الحصول على تأييد الرأي العام، الذي يعتبر مؤشرا على الرضا العام السائد لدى المجتمع عن المؤسسة.

متابعة ردود أفعال الجماهير (التعرف على رجوع الصدى):

تعتبر من أساسيات عمل العلاقات العامة، لأنها بمثابة المهمة التقييمية لبرامج العلاقات العامة وأعمالها كما تقدم معرفة جيدة عن أحوال الرأي العام واتجاهاته الحقيقية، مما يساعد في بناء البرامج الفعالة التي تسهم بشكل إيجابي للأزمة، وبناء البرامج العلاجية للأزمة وما بعدها، وتتطلب هذه المهمة إجراء استقصاءات مستمرة لجماهير المؤسسة، والنزول إلى الميدان للتعرف شخصيا على موقف الجمهور وردود أفعاله، من خلال آليات تتناسب مع واقع الأزمة والمحيط الذي نشأت فيه.

تعتبر هذه المهام من أكثر المهمات ضرورة وقت إدارة الأزمات ويضاف إليها بعض المهمات منها التنسيق بين وحدات المؤسسة، والتعاون مع أجهزة الدولة. (م، رحال. 2015، ص 103-105).

▪ دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة:

تتميز أنشطة العلاقات العامة بالاستمرارية، وعدم الانتهاء بانتهاء الموقف أو القضية أو المشكلة أو الأزمة، إذ تستمر أعمالها لأبعد من ذلك، من خلال متابعتها لتلك مواقف أو القضايا ودراستها لأبعادها المتعددة، فقد تكون هناك مخاطر من الممكن أن تسبب نفس الأزمة مرة أخرى بعد وقت قصير.

-مهام العلاقات العامة ما بعد الأزمة:

- إن انتهاء الأزمة لا يعني انتهاء مهمة إدارة العلاقات العامة للأزمات في المؤسسة، إذ أن مرحلة ما بعد الأزمة تعتبر مسألة بالغة الأهمية في إدارة الأزمات، لأنها تحسن من قدرات المؤسسة في الوقاية والاستعداد لأزمات مماثلة، ومن مهام العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة:
- دراسة أسباب الأزمة، للكشف عن أوجه القصور في توقعها أو مجابته.
- التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة.

- وضع برامج لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة - إن حصل فيها تأثير -
- إعادة تأهيل العاملين في المؤسسة نفسياً؛ لمحو الآثار النفسية للأزمة على العاملين.
- إعادة ترتيب المؤسسة بعد زوال الأزمة.
- العمل على إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي.

تقييم الأزمة:

بعد زوال الأزمة، يجب العلاقات العامة أن تتعرف على مدى نجاحها وفعاليتها في مواجهة الأزمة ومدى تأثير المؤسسة وسمعتها بنتائج الأزمة، وتتطلب هذه العملية عدداً من الإجراءات من بينها ما يلي:

1. استقصاء رأي الجمهور الداخلي للمؤسسة:

حيث تقوم المؤسسة باستقصائهم بهدف محاولة التعرف على آرائهم حول الإجراءات التي اتبعت في إدارة الأزمة، وكذا الاستفهام حول النقائص الموجودة فيها.

2. استقصاء رأي الجماهير الخارجية المعينة:

حيث تقوم العلاقات العامة بأخذ رأي كل من له علاقة بالمؤسسة من الخارج، مما يسمح بأخذ صورة عن وجهة نظرهم واقتراحاتهم فيما يخص التعديلات التي يجب إدخالها على الخطة، وخاصة فيما يتعلق باتصالات الأزمة.

3. استقصاء رأي وسائل الإعلام:

لمعرفة رأي المسؤولين فيها عن طرق وأساليب إبلاغهم بالأزمة، ومدى وفرة المعلومات التي تم طلبها والتي تم إيصالها إليهم، وهذا لمعرفة مدى نجاح إجراءات الاتصال مع وسائل الإعلام.

4. تقييم أسلوب إدارة الأزمة ذاته:

حيث يتم تقييمه مقابل الأساليب التي استخدمت من قبل، أو تلك التي استخدمتها مؤسسات أخرى واستقصاء رأي الخبراء وأساتذة الجامعات وغيرهم، وهذا من أجل معرفة مدى تحسن أداء المؤسسة في إدارة الأزمة، وكذا معرفة مستواها في ذلك بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى والبحث عن كيفية الوصول إلى مستوى أعلى من الإدارة، وذلك بإجراء التعديلات اللازمة. (ع، الشلبي. 2009، ص 21-22).

■ عوامل نجاح إدارة الأزمات:

ليتم نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات، يجب عليها أن تهتم ب:

-إدراك أهمية الوقت:

إن عنصر الوقت هو أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة. ومن الأمثلة على اتخاذ القرارات المناسبة، ما حدث مع شركة جونسون آند جونسون.

-إنشاء قاعدة من المعلومات:

هذه القاعدة يجب أن تكون شاملة ودقيقة وخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

-توافر نظم إنذار مبكر:

وتتسم هذه النظم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع حدوث الأزمة أو مواجهتها إن حدثت، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

-نظام اتصال يتميز بالكفاءة والفاعلية:

لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة، والدروس المستفادة من إدارة الأزمات والكوارث العديدة، أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي. (ع، بوزيدي. 2014، ص 239-240).

خلاصة:

العلاقات العامة تمثل مكونا حيويا في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية وتصبح أكثر أهمية أثناء الأزمات التي قد تواجهها، بحيث تتولى إدارة العلاقات العامة المهام المتعلقة بضمان استقرار صورة المنظمة وعدم تعرضها للاهتزاز أو التشويه بسبب آثار التي تتركها الأزمة، وعلى هذا الأساس لابد من وجود قسم العلاقات العامة في المنظمات السائدة على مستوى مجتمعنا الجزائري، يقوم على تبني إستراتيجية فعالة واستخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في التعامل بكفاءة مع الأزمات التي تواجهها المنظمة.

الإطار التطبيقي للدراسة:

دراسة ميدانية بـمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية

مستغانم.

الإطار التطبيقي: دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية

مستغانم.

المبحث الأول: لمحة عامة عن مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم.

- نشأة مديرية التجارة.
- التعريف بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم ونشأتها.
- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم.
- آليات الاتصال بمديرية التجارة و ترقية الصادرات لولاية مستغانم.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

- عرض وتحليل نتائج الدراسة.
- مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة عن مديرية التجارة وترقية الصادرات

▪ نشأة مديرية التجارة وترقية الصادرات

تكونت وزارة التجارة بمقتضى مرسوم تنفيذي رقم 207/94 المؤرخ في 13 جوان 1994 بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم تعديل رقم 189/90 المؤرخ في 13 جوان 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومن 1963 بدأت التحولات تطراً عليها التي سنعرضها فيها يلي :

- ومن 1963 إلى غاية سنة 1965 أصبحت وزارة التجارة تحت اسم وزارة الاقتصاد التي كانت تضم وزارتين آخريتين أيضاً.
 - من 1965 إلى غاية سنة 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.
 - من 1990 إلى غاية سنة 1994 عادت وزارة التجارة لتسميتها وزارة الاقتصاد واحتوت هذه على هئتين وزاريتين.
 - من 1994 إلى غاية 2000 تحولت من وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.
 - من 2000 إلى 2018 مازلت محتفظة بتسميتها وزارة التجارة.
 - 2021 غيرت تسميتها إلى وزارة التجارة و ترقية الصادرات.
 - **التعريف بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم:**
- (أ) **تعريف مديرية التجارة:**

هي مؤسسة تقوم بمتابعة تطبيق القوانين والتنظيمات المتعلقة بعمليات الاستيراد والتصدير وتطهير التجارة الداخلية والخارجية وترقيتها.

(ب) **نشأة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم:**

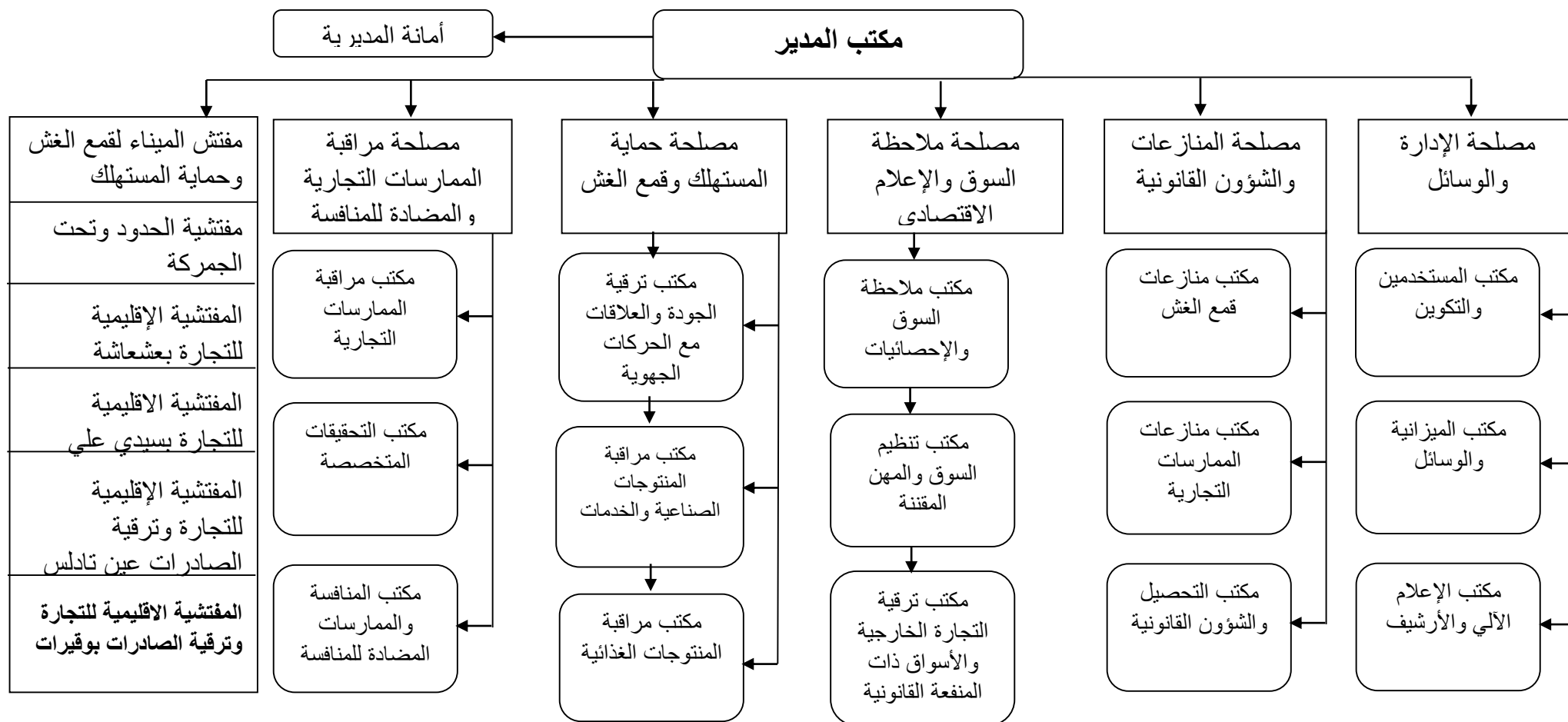
نشأت مديرية التجارة في 1972 والتي كانت في بداية الأمر مدمجة مع مصلحة النقل، وفي هذا الإطار وإبتداءاً من تاريخ 1962 إلى 1972 كانت وزارة التجارة ممثلة على المستوى المحلي وكانت لها سلطة على جميع مديريات الأسعار المتواجدة على المستوى العربي.

ابتداء من سنة 1975 تم إنشاء هيئة إدارية خاصة لمتابعة التجارة وهي مديرية التجارة والأسعار والتوزيع واستمر هذا التنظيم إلى غاية 1987 حيث تم جمع إدارتين هما إدارة التجارة والتخطيط بما يسمى بالتنظيم الاقتصادي.

وفي سنة 1991 صدر مرسوم تنفيذي 91/91 المؤرخ في 2 أبريل 1991 والمتضمن صلاحيات وتسيير المصالح الخارجية للمنافسة والأسعار وبموجب هذا القرار شغلت محل قسم التنظيم الاقتصادي إدارة للمنافسة والأسعار وأصبحت تسمى بمديرية التجارة.

▪ الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم:

يخضع الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة و ترقية الصادرات للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 أغسطس 2011 المتضمن تنظيم المديرية الجهوية للتجارة في مكاتب الجريدة الرسمية، وهذا ما يوضحه الشكل:



شكل رقم 31: يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم.

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف مصصلحة الإدارة والوسائل.

حيث يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة على خمسة مصالح هما كالآتي:

1. مصلحة الإدارة والوسائل.
2. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
3. مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
4. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
5. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة .

حيث تحتوي كل مصلحة من المصالح على ثلاثة مكاتب:

1. مصلحة الإدارة والوسائل تضم:
 - مكتب المستخدمين و التكوين: يقومون بمتابعة المسار المهني الموظفين واقتراح برامج التكوين وتحسين المستوى.
 - مكتب الميزانية والوسائل: التكلف بأجور العاملين وتسيير النفقات وجودة العتاد والممتلكات.
 - مكتب توثيق الأرشيف والإعلام الآلي: تنظيم وتسيير الرصد الوثائقي والأرشيف.
2. مصلحة المنازعات والشؤون القانونية تضم:
 - مكتب المنازعات والممارسات التجارية: يقومون بتسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة إلى العدالة.
 - مكتب المنازعات وقمع الغش: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة إلى العدالة ومحاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.
 - مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات.
3. مصلحة السوق والإعلام الاقتصادي وتضم :
 - مكتب ملاحظة السوق و الإحصائيات: متابعة أسعار السوق يوميا ومتابعة التموين وكذلك الإشراف على معاينة السلع يوميا في إطار صندوق تعويض تكاليف النقل.
 - مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة: الإشراف على تنظيم الأسواق والمهن المقننة.
 - مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي وكذلك إنجاز الحصائل الخاصة باستيراد وتصدير ومتابعة ملف المقايضة.

4. مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش وتضم:

- مكتب مكلف بمراقبة المنتوجات الغذائية: تتمثل مهام هذا المكتب في المراقبة وفتح التحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية.
- مكتب مكلف بمراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: تتمثل مهامه في مراقبة وفتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية.
- مكتب مكلف بترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية: توعية وتحسيس المستهلكين والمهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم.

5. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة وتضم:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: تطبيق محتوى قانون رقم 04/02 المعدل المتمم المتعلق بالممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: دراسة وضعية الأسواق بصفة عامة لمدى شفافية الممارسات التجارية والمنافسة الشرعية.
- مكتب التحقيقات المتخصصة: القيام بالتحقيقات في الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- آليات الاتصال بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية مستغانم:

Email : dcmstaganem@yahoo.fr

Site web : dcw-mostaganem.dz

الهاتف: 045 39 29 11

الفاكس: 045 39 29 12

الموقع الإلكتروني لوزارة التجارة: www.mincommerce.gov.dz

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة الجداول

▪ عرض وتحليل نتائج الدراسة:

خصائص عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم، وقد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع المبحوث 50 مفردة، فقد تم توزيع 50 استمارة على جميع مفردات الدراسة وتم استعادتها جميعا مكتملة بالمعلومات.

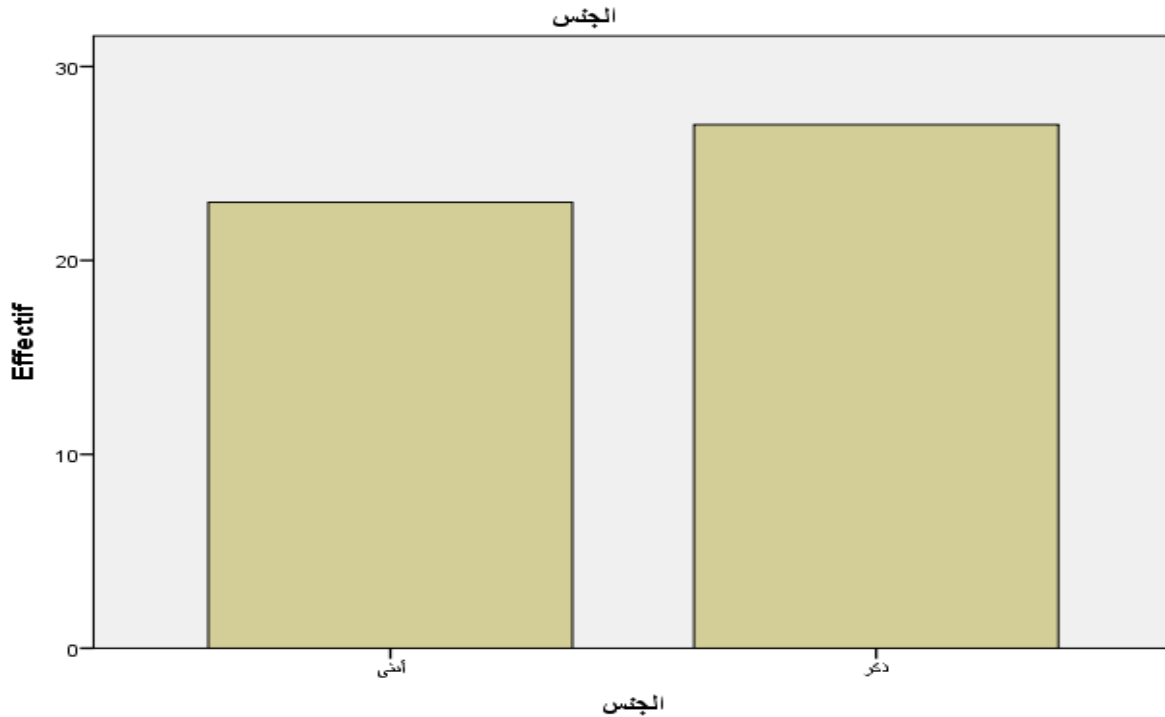
وبعد قيامنا بعملية فحص البيانات، نستطيع تقديم صورة عن خصائص مجتمع البحث وفق للمتغيرات التالية:

1- وفق متغير الجنس:

جدول رقم 08: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	النوع الجنس
54%	27	أنثى
46%	23	ذكر
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة المبحوثين كانت الأغلبية للعنصر الرجالي حيث كان عددهم 27 بنسبة 54% مقابل للعنصر النسائي الذي كان عددهم 23 بنسبة 46%، ومن هذا نلاحظ أن في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم المتغير الذكري أكثر من الأنثوي.



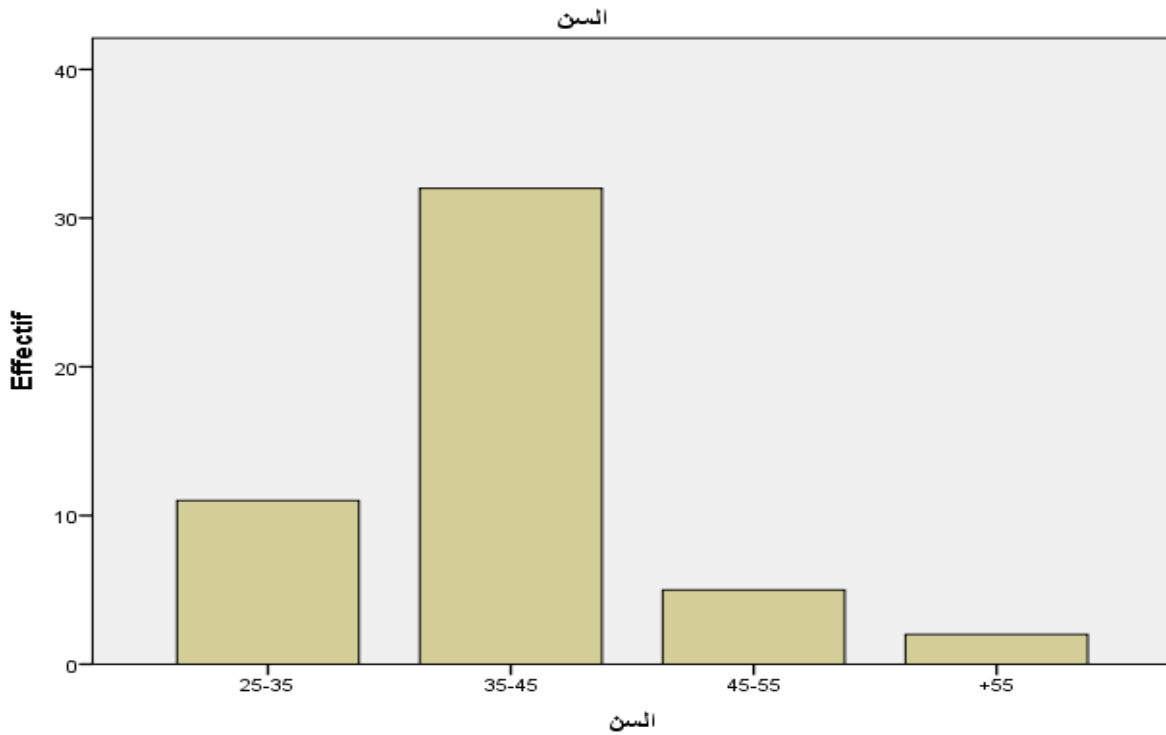
شكل رقم 32: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

2- وفق متغير السن:

جدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	النوع السن
22%	11	من 25 إلى 35
64%	32	من 35 إلى 45
10%	5	من 45 إلى 55
4%	2	أكثر من 55
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن مفردات عينة المبحوثين يوجد الأكثر، من تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 64%، أما الذي تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة قدرت بنسبة 22%، والذي تتراوح أعمارهم من 45 إلى 55 سنة قدرت بنسبة 10% والأقل فيهم، من تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة بنسبة 4%.



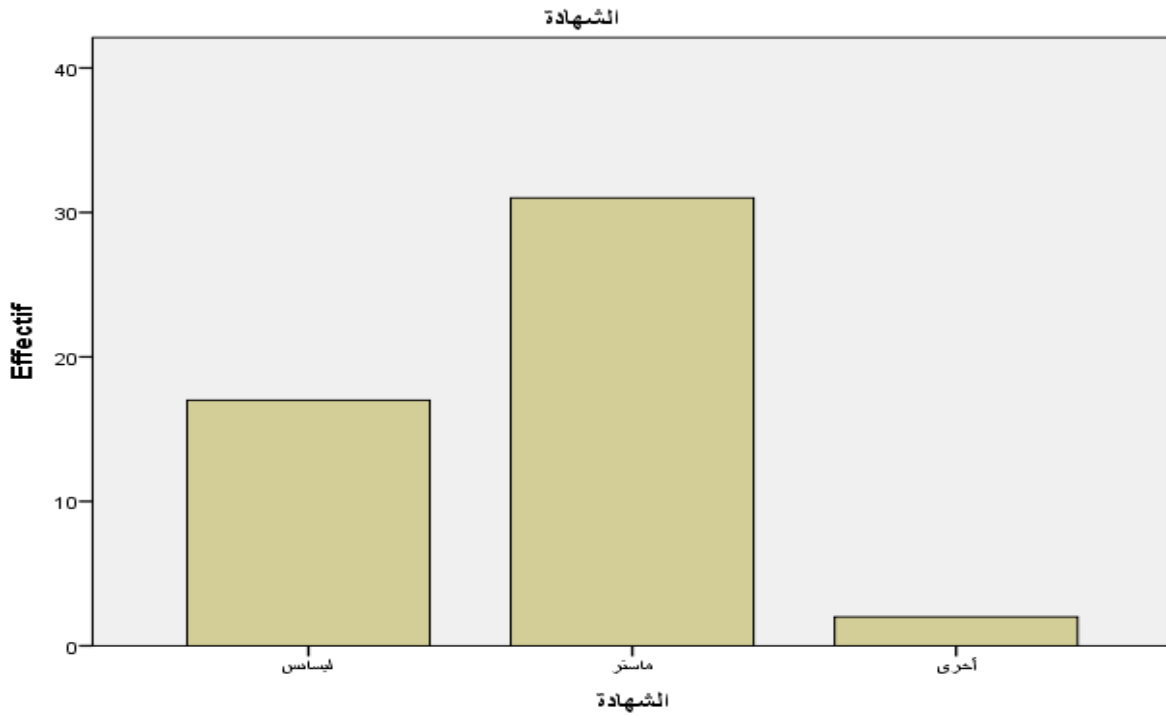
شكل رقم 33: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

3- وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	النوع المستوى التعليمي
34%	17	ليسانس
62%	31	ماستر
4%	2	دراسات أخرى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يبين لنا أن المستوى التعليمي ماستر هو الأكثر مستوى في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم، حيث مثلت 31 إجابة بنسبة 62%، ثم يليه مستوى الليسانس بـ 17 إجابة والتي قدرت بنسبة 34%، وفي الأخير دراسات أخرى التي كانت بإجابتين بنسبة 4%.

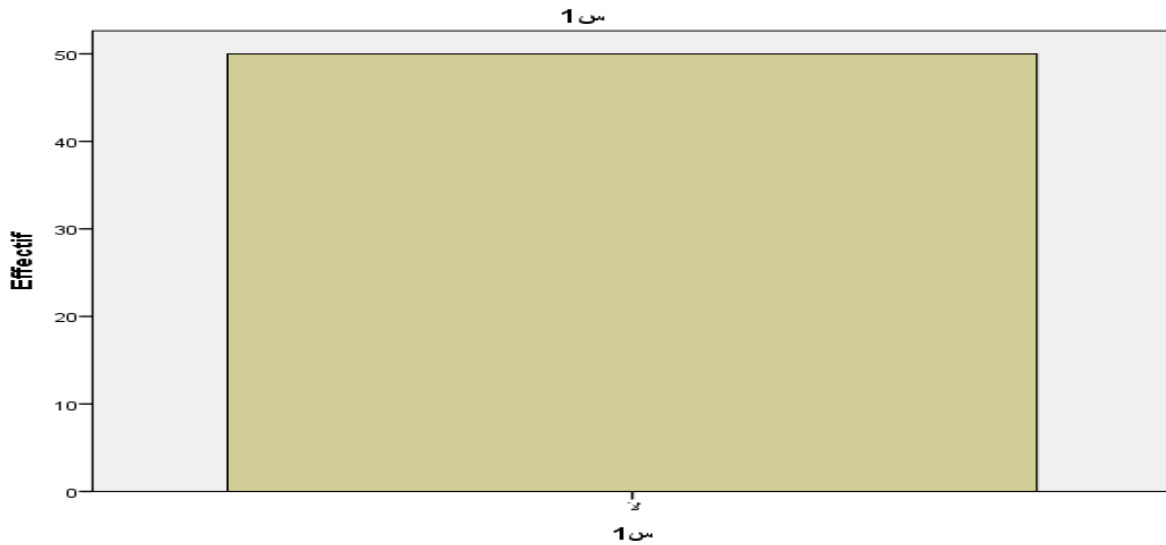


شكل رقم 34: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 11: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	
50	50	0	التكرار
100%	100%	0	النسبة المئوية
	50		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الأول والذي يقول: هل يوجد مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 0 إجابة بنسبة 0%، وعدد إجابات لا تقدر بـ 50 إجابة بنسبة 100%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 50 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن لا يوجد مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم.

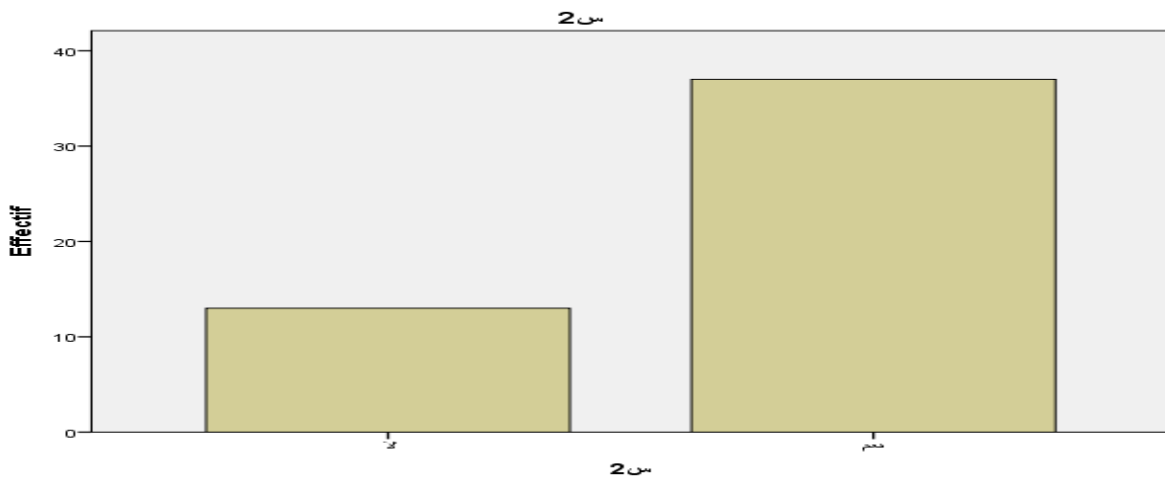


شكل رقم 35: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة.

المجموع	لا	نعم	
50	13	37	التكرار
100%	26%	74%	النسبة المئوية
	11.52		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثاني والذي يقول: هل تعتقدون أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 37 إجابة بنسبة 74%، وعدد إجابات لا 13 إجابة بنسبة 26%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 11,52 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم.



شكل رقم 36: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة.

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة.

المجموع	نسبة كبيرة	نسبة متوسطة	نسبة ضئيلة	
50	20	28	2	التكرار
100%	40%	56%	4%	النسبة المئوية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثالث والذي يقول: ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة؟ وجدنا أن عدد إجابات بنسبة متوسطة تمثلت بـ 28 إجابة بنسبة 56% وهذا أكبر من إجابات بنسبة كبيرة التي تمثلت بـ 20 إجابة والتي قدرت بنسبة 40% وأقل إجابة هي بنسبة ضئيلة التي تمثلت بإجابتين بنسبة 4%، ويعني هذا أن العلاقات العامة تساهم في صنع القرار داخل المؤسسة بنسبة متوسطة.

جدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مسؤولية اتخاذ القرار عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة.

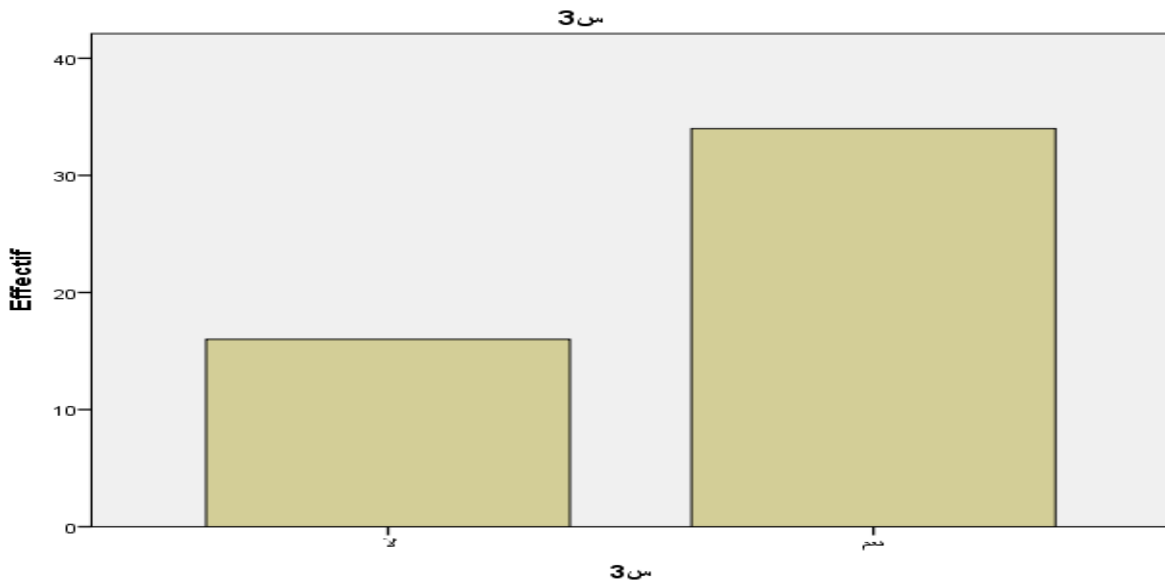
المجموع	آخرون	المدير وممثلين خارجيين	المدير ورؤساء مصالح	المدير	
50	2	19	26	3	التكرار
100%	4%	38%	52%	6%	النسبة المئوية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الرابع والذي يقول: من قام باتخاذ القرار عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة؟ وجدنا أن من اتخذ القرار بنسبة كبيرة في المؤسسة هو المدير ورؤساء المصالح الذي تمثلت إجابتهم بـ 26 إجابة وهذا بنسبة 52%، أما في المرتبة الثانية نجد المدير وممثلين خارجيين الذي تمثلت إجابتهم بـ 19 إجابة قدرت بنسبة 38%، والأقل منهم، المدير بـ 3 إجابات بنسبة 6%، أما آخرون إجابتين بنسبة 4%، وبالتالي فإن المدير ورؤساء المصالح هم من اتخذوا القرار في المؤسسة.

جدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	
50	16	34	التكرار
100%	32%	68%	النسبة المئوية
	6.48		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الخامس والذي يقول: هل تجدون ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في مؤسستكم؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هو 34 إجابة بنسبة 68%، وعدد إجابات لا 16 إجابة بنسبة 32%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 6,48 وكا2 الجدولية تساوي 3,84، وهذا مستوى دلالة 0,05 بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم بحاجة إلى جهاز العلاقات العامة.

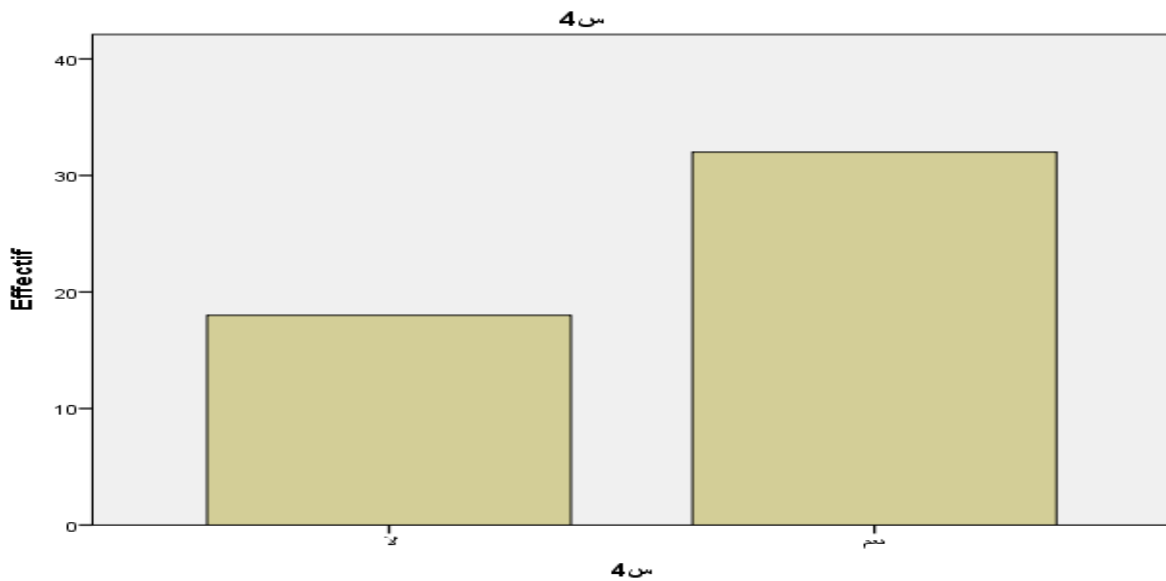


شكل رقم 37: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مدى ضرورة وجود جهاز العلاقات العامة في المؤسسة.

جدول رقم 16: يمثل توزيع أفراد العينة حسب استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة.

المجموع	لا	نعم	
50	18	32	التكرار
100%	36%	64%	النسبة المئوية
	3.92		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال السادس والذي يقول: هل تم استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 32 إجابة بنسبة 64%، وعدد إجابات لا 18 إجابة بنسبة 36%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 3,92 وكا2 الجدولية تساوي 3,84، وهذا مستوى دلالة 0,05 بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم تستخدم الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة، ومن أمثلة هذه الوسائل المستخدمة: الهاتف، صفحة فايسبوك والبريد الإلكتروني.

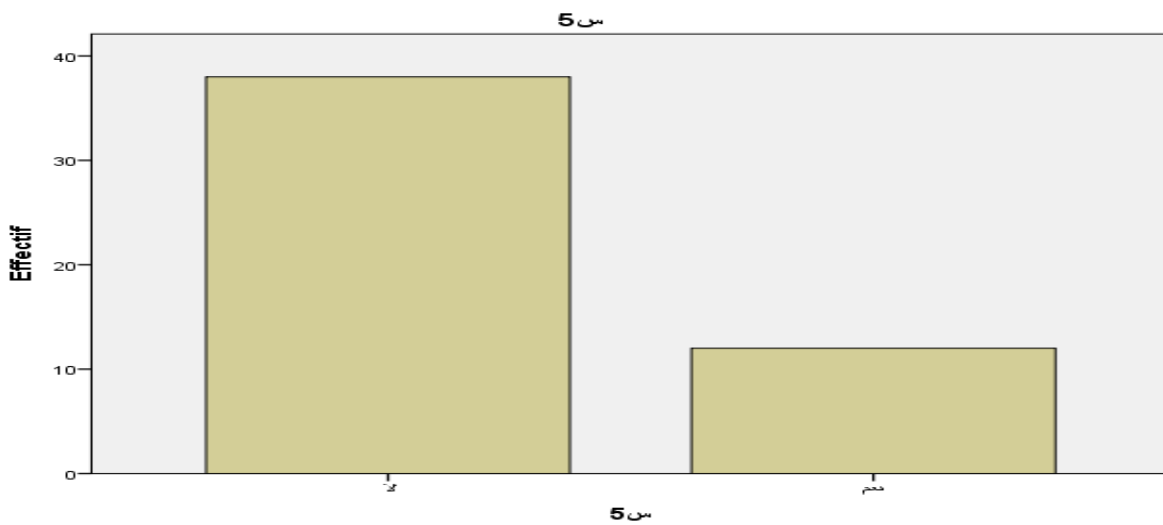


شكل رقم 38: يمثل توزيع أفراد العينة حسب استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة.

جدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة لتزويد الجمهور بالمعلومات.

المجموع	لا	نعم	
50	38	12	التكرار
100%	76%	24%	النسبة المئوية
	13.52		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال السابع والذي يقول: هل الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة كافية لتزويد جمهوركم بالمعلومات؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 12 إجابة بنسبة 24% وعدد إجابات لا هي 38 إجابة بنسبة 76%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (إختبار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 13,52 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن الوسائل المستخدمة في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم أثناء الأزمة غير كافية لتزويد الجمهور بالمعلومات.

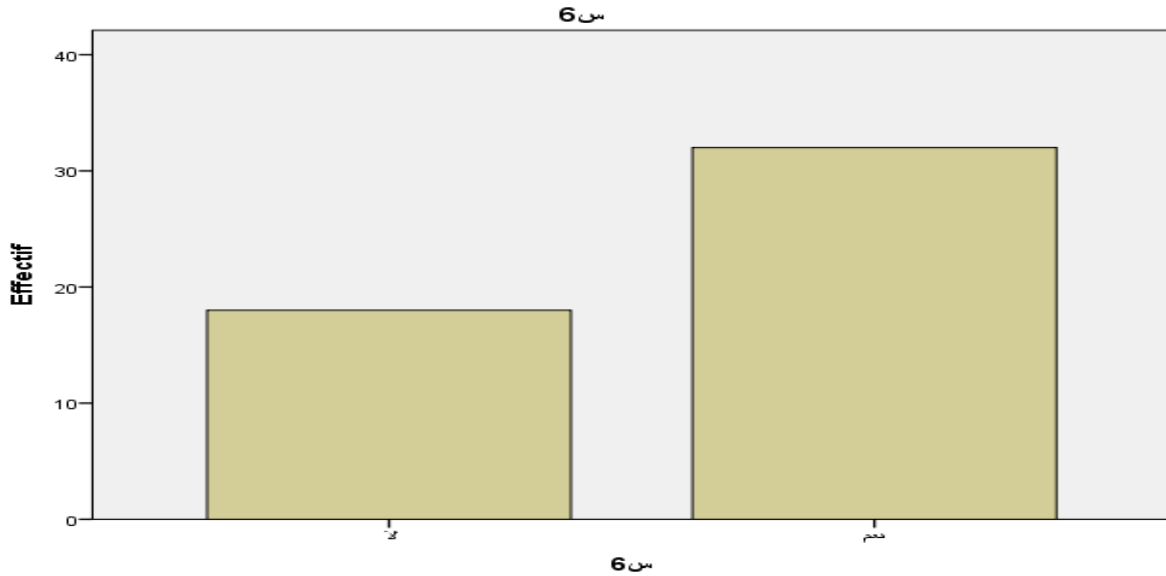


شكل رقم 39: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة لتزويد الجمهور بالمعلومات.

جدول رقم 18: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات.

المجموع	لا	نعم	
50	17	33	التكرار
100%	34%	66%	النسبة المئوية
	5.12		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثامن والذي يقول: هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 33 إجابة بنسبة 66%، وعدد إجابات لا 17 إجابة بنسبة 34%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (إختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 5,12 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائيا، يعني أن أثناء الأزمات يتم وضع خطة للاتصال.

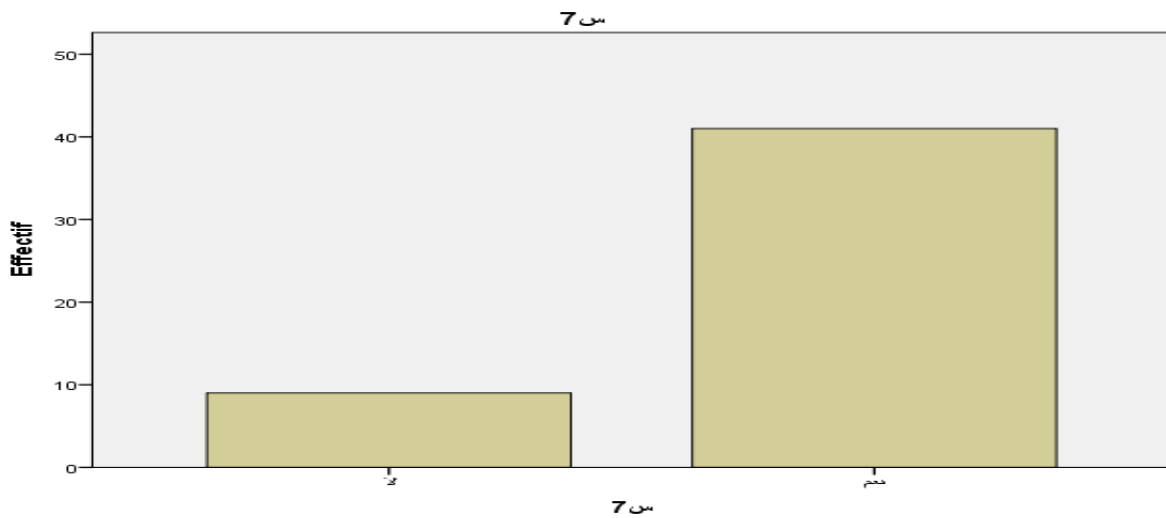


شكل رقم 40: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات.

جدول رقم 19: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الاتصال أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	
50	09	41	التكرار
100%	18%	82%	النسبة المئوية
	20.48		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال التاسع والذي يقول: هل يساهم اتصالكم أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 41 إجابة بنسبة 82%، وعدد إجابات لا هي 09 إجابات بنسبة 18%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار 2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن 2ا المحسوبة تساوي 20,48 و2ا الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن 2ا المحسوبة أكبر من 2ا الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن الاتصال أثناء الأزمة يساهم في الحفاظ على صورة المؤسسة.

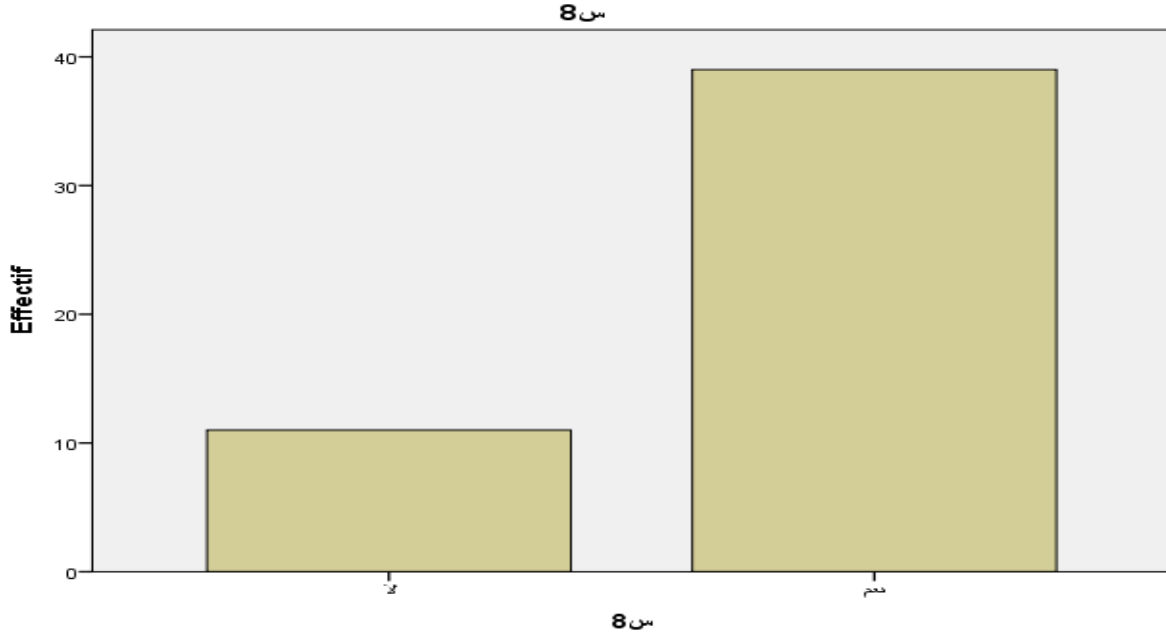


شكل رقم 41: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الاتصال أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة.

جدول رقم 20: يمثل توزيع أفراد العينة حسب اعتماد إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات على إستراتيجية اتصال لحل الأزمة.

المجموع	لا	نعم	
50	11	39	التكرار
100%	22%	78%	النسبة المئوية
	15.68		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل إجابة على السؤال العاشر، والذي يقول: هل اعتمدت إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم على إستراتيجية اتصال لحل أزمة المضاربة غير المشروعة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 39 إجابة بنسبة 78%، وعدد إجابات لا هي 11 إجابة بنسبة 22% وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 15,68 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم اعتمدت في حلها لأزمة المضاربة غير المشروعة على إستراتيجية اتصال ومن أكثر الإستراتيجيات المعتمدة هي إستراتيجية مواجهة الأزمة.



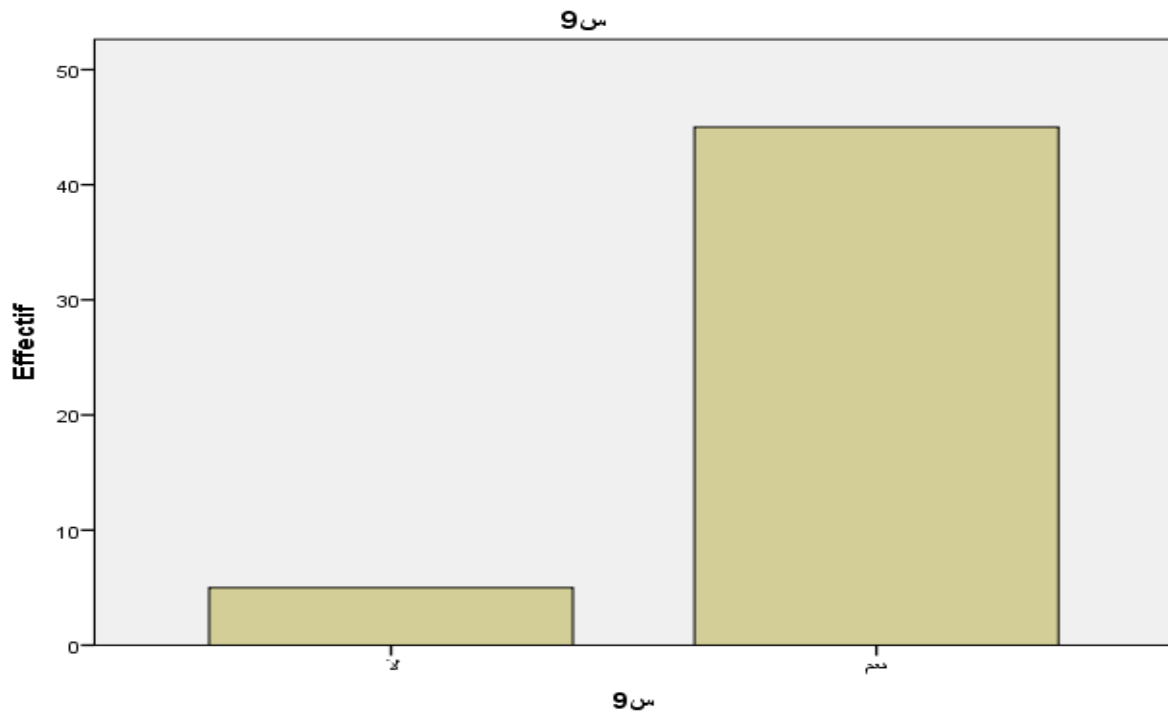
شكل رقم 42: يمثل توزيع أفراد العينة حسب اعتماد إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات على إستراتيجية اتصال لحل الأزمة.

جدول رقم 21: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مواجهة الصعوبة في تأدية المهام عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة.

المجموع	لا	نعم	
50	5	45	التكرار
100%	10%	90%	النسبة المئوية
	32		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل إجابة على السؤال الحادي عشر والذي يقول: هل واجهت صعوبة في تأدية مهامك عند وقوع أزمة المضاربة غير المشروعة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 45

إجابة بنسبة 90%، وعدد إجابات لا هي 5 إجابات بنسبة 10 %، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة)، وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 32 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن الجمهور الداخلي (الموظفين) في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم واجهوا صعوبات في تأدية مهامهم أثناء وقوع أزمة المضاربة غير المشروعة، ومن خلال الإجابات يتبين لنا أن من أكثر المشاكل والصعوبات التي تلقوها في تأدية مهامهم هي: كثرة الضغوطات، نقص المعلومات، الإشاعات ونقص الأجهزة والتقنيات الحديثة.

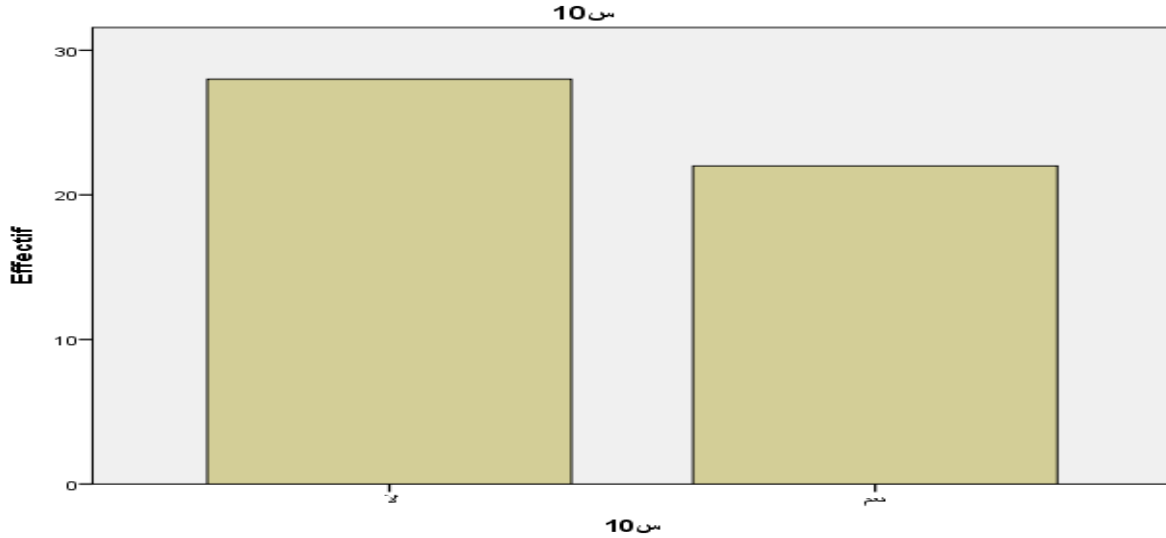


شكل رقم 43: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مواجهة الصعوبة في تأدية المهام عند حدوث أزمة المضاربة غير المشروعة.

جدول رقم 22: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم.

المجموع	لا	نعم	
50	31	19	التكرار
100%	62%	38%	النسبة المئوية
	2.88		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثاني عشر والذي يقول: هل يوجد فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 19 إجابة بنسبة 38%، وعدد إجابات لا هي 31 إجابة بنسبة 62%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (إختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 2,88 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أصغر من كا2 الجدولية فإن الفرق غير دال إحصائياً، يعني أن لا يوجد فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم.



شكل رقم 44: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم.

جدول رقم 23: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجهات التي تدخلت لحل أزمة المضاربة غير المشروعة.

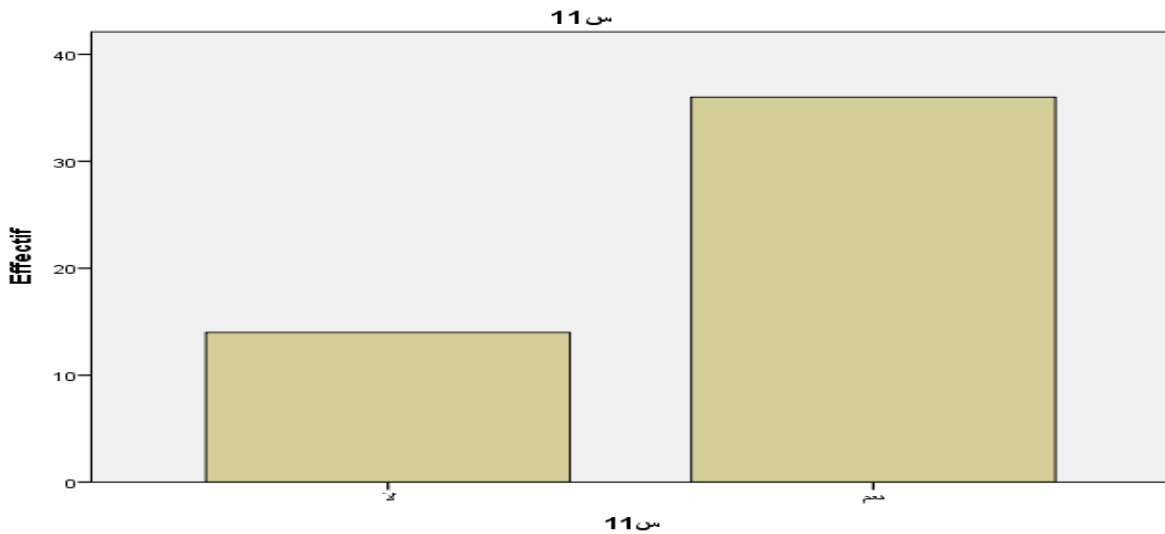
المجموع	الموظفين	المدير	الوزير	رئيس الجمهورية	التكرار
50	0	0	0	50	
100%	0%	0%	0%	100%	النسبة المئوية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثالث عشر والذي يقول: من هي الجهات التي تدخلت لحل أزمة المضاربة غير المشروعة؟ تبين لنا أن رئيس الجمهورية هو من اتخذ القرار لحل هذه الأزمة، حيث كانت عدد إجابات الوزير والمدير والموظفين متمثلة بـ 0 إجابة أي بنسبة 0%، وكانت إجابات الرئيس 50 إجابة بنسبة 100% وبالتالي هو الذي اتخذ القرار لحل أزمة المضاربة غير المشروعة.

جدول رقم 24: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأطير العاملين على مواجهة الأزمة.

المجموع	لا	نعم	
50	14	36	التكرار
100%	28%	72%	النسبة المئوية
	9.68		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الرابع عشر والذي يقول: هل يتم تأطير العاملين على مواجهة الأزمة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 36 إجابة بنسبة 72%، وعدد إجابات لا هي 14 إجابة بنسبة 28%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 9,68 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم توظّر العاملين على مواجهة الأزمة.



شكل رقم 45: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأطير العاملين على مواجهة الأزمة.

من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الخامس عشر والذي يقول: ما هي أضرار الناتجة أثناء الأزمة في المؤسسة؟ حيث تمثلت في: نقص المعلومات المهمة حول موضوع الأزمة، نقص الخبرة، الضغوطات وعدم التحكم في استقرار السوق بالإضافة إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي اختلال في موازنة السوق مما يؤدي إلى إعادة مراجعة آليات الضبط والتنظيم.

جدول رقم 25: يمثل توزيع أفراد العينة حسب معرفة دور العلاقات العامة في معالجة أزمة المؤسسة وتحسين صورتها.

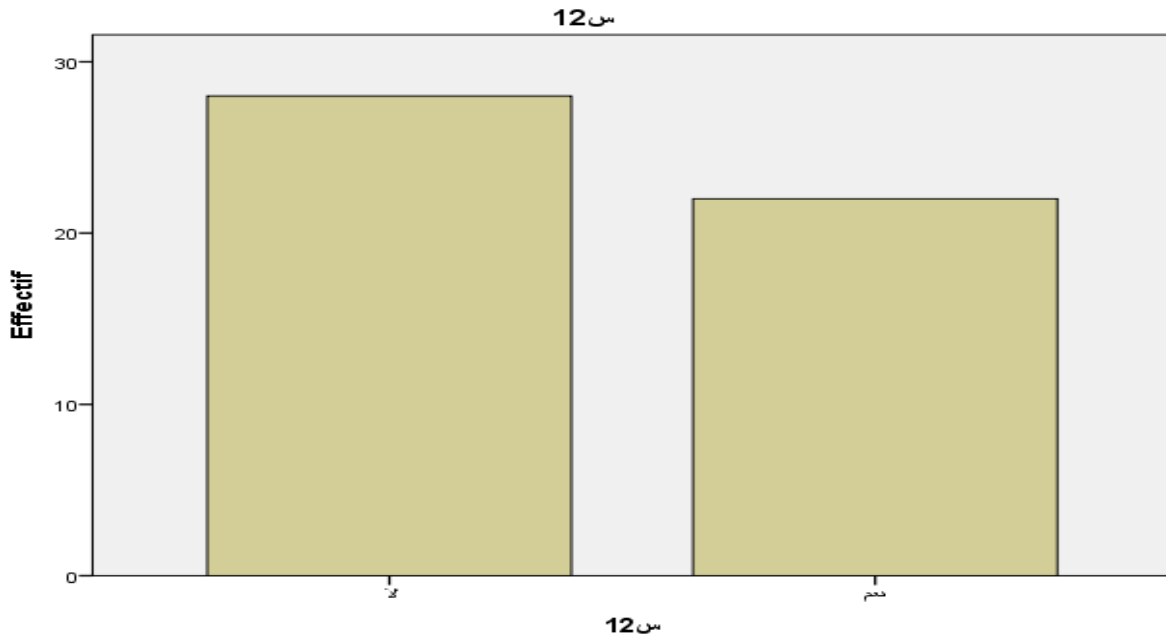
المجموع	الإدارة العشوائية	الأخطاء البشرية	إهمال جانب التخطيط	التكرار
50	33	10	7	
100%	66%	20%	14%	النسبة المئوية

من خلال الجدول أعلاه، والذي يمثل إجابة على السؤال السادس عشر والذي يقول: كيف تنشأ الأزمة في المؤسسة؟ وجدنا أن الأزمة تنشأ بسبب الأخطاء البشرية، والذي تمثل 10 إجابات بنسبة 20% أما الذي يواليه إهمال جانب التخطيط والذي يمثل 7 إجابات بنسبة 14%، والسبب الأكثر إجابة هو الإدارة العشوائية بـ 33 إجابة بنسبة 66%، أي أن الأزمة تنشأ في المؤسسة من خلال الإدارة العشوائية.

جدول رقم 26: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توقع الأزمة، وخصوصا قبل حدوثها.

المجموع	لا	نعم	التكرار
50	27	23	
100%	54%	46%	النسبة المئوية
	0.32		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال السابع عشر والذي يقول: هل يمكنكم توقع هذه الأزمة، وخصوصا قبل حدوثها في المؤسسة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 23 إجابة بنسبة 46% وعدد إجابات لا هي 27 إجابة بنسبة 54%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 0,32 و كا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أصغر من كا2 الجدولية فإن الفرق غير دال إحصائيا، يعني أن لا يمكن توقع الأزمة قبل حدوثها في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم.



شكل رقم 46: يمثل توزيع أفراد العينة حسب توقع الأزمة، وخصوصا قبل حدوثها.

جدول رقم 27: يمثل توزيع أفراد العينة حسب إقامة العلاقات العامة بمعالجة الأزمة في المؤسسة.

المجموع	المساعدة في إتخاذ القرار المناسب	إعداد خطة مسبقة لمواجهة الأزمة	مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات	التكرار
50	15	6	29	
100%	30%	12%	58%	النسبة المئوية

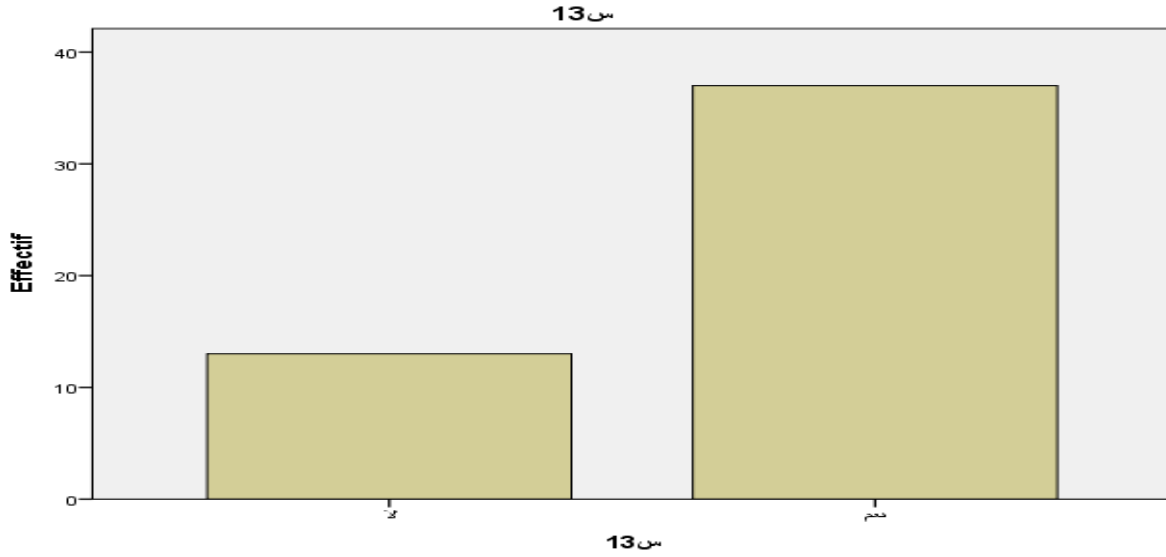
من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثامن عشر والذي يقول: كيف تقوم العلاقات العامة بمعالجة الأزمة في المؤسسة؟ وجدنا أن مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات هو من يساهم في معالجة الأزمة بنسبة كبيرة، حيث تمثلت عدد الإجابات بـ 29 إجابة بنسبة 58%، أما المساعدة في اتخاذ

القرار المناسب وجدنا أن عدد الإجابات هي 15 إجابة بنسبة 30%، وإعداد خطة مسبقة لمواجهة الأزمة تمثلت إجاباتها بـ 6 إجابات أي بنسبة 12%، ومن هنا نستنتج أن معالجة الأزمة تتم من خلال مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات.

جدول رقم 28: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود هيئات متخصصة تعالج أزمة المؤسسة وتحسين صورتها.

المجموع	لا	نعم	
50	13	37	التكرار
100%	26%	74%	النسبة المئوية
	11.52		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال التاسع عشر والذي يقول: هل يوجد هيئات متخصصة تعالج أزمة المؤسسة وتحسين صورتها؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 37 إجابة التي تقدر بنسبة 74 %، وعدد إجابات لا هي 13 إجابة بنسبة 26%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (إختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 11,52 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائيا، يعني أن في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية مستغانم يوجد هيئات متخصصة تعالج الأزمة و تحسن صورة المؤسسة ومن بين هذه الهيئات: الدرك الوطني، الصحافة.



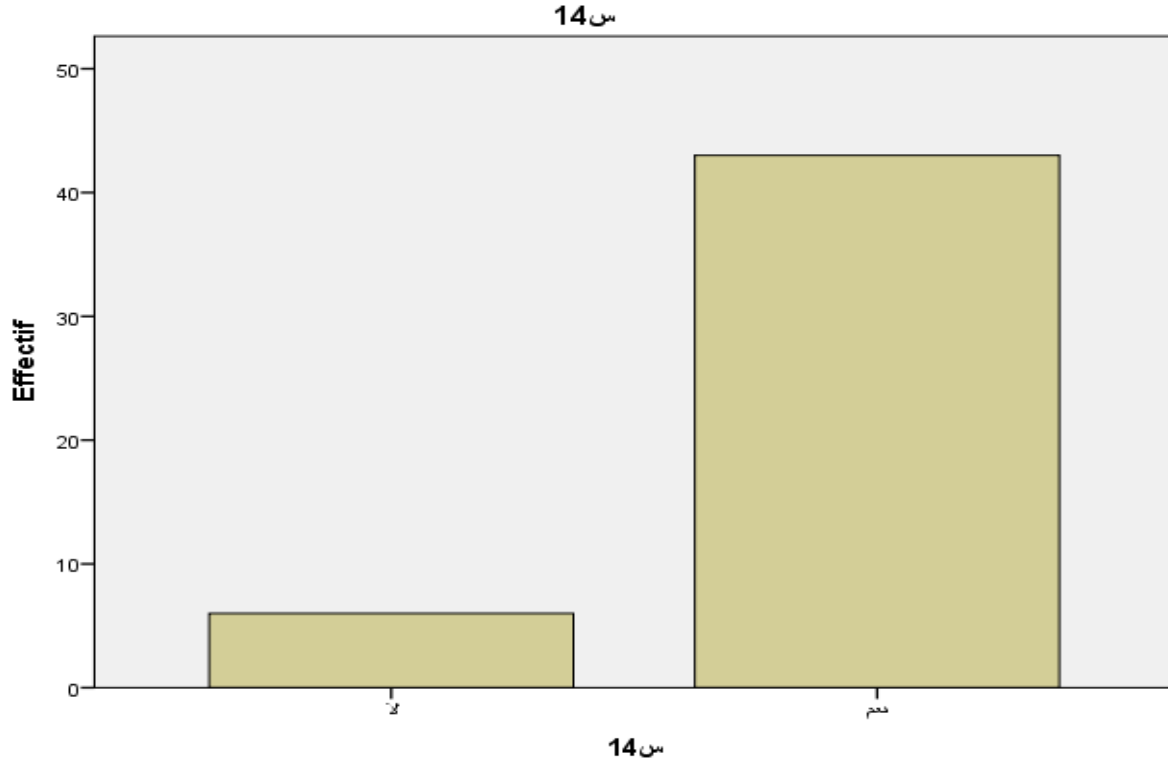
شكل رقم 47: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وجود هيئات متخصصة تعالج أزمة المؤسسة وتحسين صورتها.

جدول رقم 29: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من نقاط الضعف التي واجهتهم خلال الأزمة.

المجموع	لا	نعم	
50	7	43	التكرار
100%	14%	86%	النسبة المئوية
	25.92		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال العشرين والذي يقول: هل استفدتم من نقاط الضعف التي واجهتموها خلال الأزمة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 43 إجابة بنسبة 86 %، وعدد إجابات لا هي 7 إجابات بنسبة 14 %، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كاي 2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كاي 2 المحسوبة تساوي 25,92 وكاي 2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة

0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن المؤسسة استقادت من نقاط الضعف التي واجهتها خلال الأزمة.

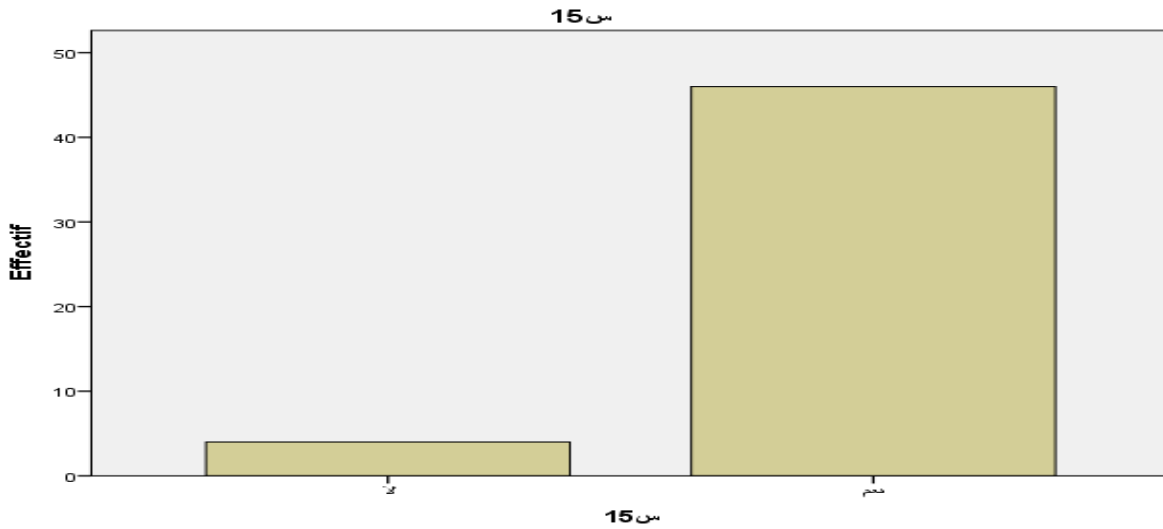


شكل رقم 48: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاستعادة من نقاط الضعف التي واجهتهم خلال الأزمة.

جدول رقم 30: يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية العلاقات العامة في حل الأزمة داخل المؤسسة.

المجموع	لا	نعم	
50	4	46	التكرار
100%	8%	92%	النسبة المئوية
	35.28		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الواحد والعشرون الذي يقول: هل للعلاقات العامة أهمية في حل الأزمة داخل المؤسسة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 46 إجابة التي تقدر بنسبة 92%، وعدد إجابات لا هي 4 إجابات بنسبة 8%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختبار كا2 (اختبار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 35,28 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائيا، يعني أن يوجد أهمية للعلاقات العامة في حل أزمة المضاربة غير المشروعة داخل المؤسسة.

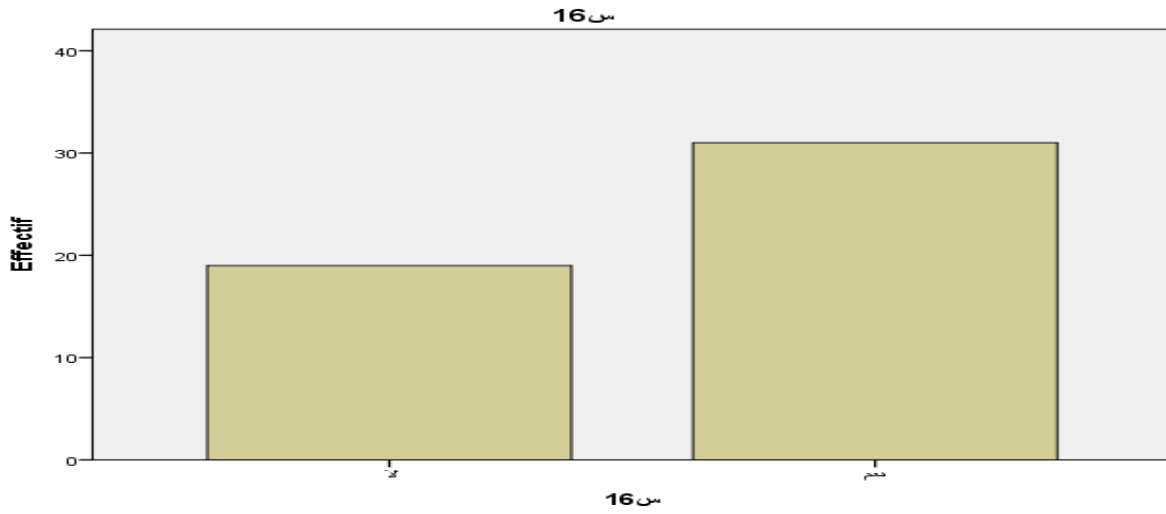


شكل رقم 49: يمثل توزيع أفراد العينة حسب أهمية العلاقات العامة في حل الأزمة داخل المؤسسة.

جدول رقم 31: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ممارسة مصالح المؤسسة للعلاقات العامة.

المجموع	لا	نعم	
50	19	31	التكرار
100%	38%	62%	النسبة المئوية
	2.88		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثاني والعشرون والذي يقول: هل كل مصالح المؤسسة تمارس العلاقات العامة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 31 إجابة التي تقدر بنسبة 62% وعدد إجابات لا هي 19 إجابة بنسبة 38%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 2,88 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أصغر من كا2 الجدولية فإن الفرق غير دال إحصائياً، يعني أن مصالح المؤسسة تمارس العلاقات العامة.

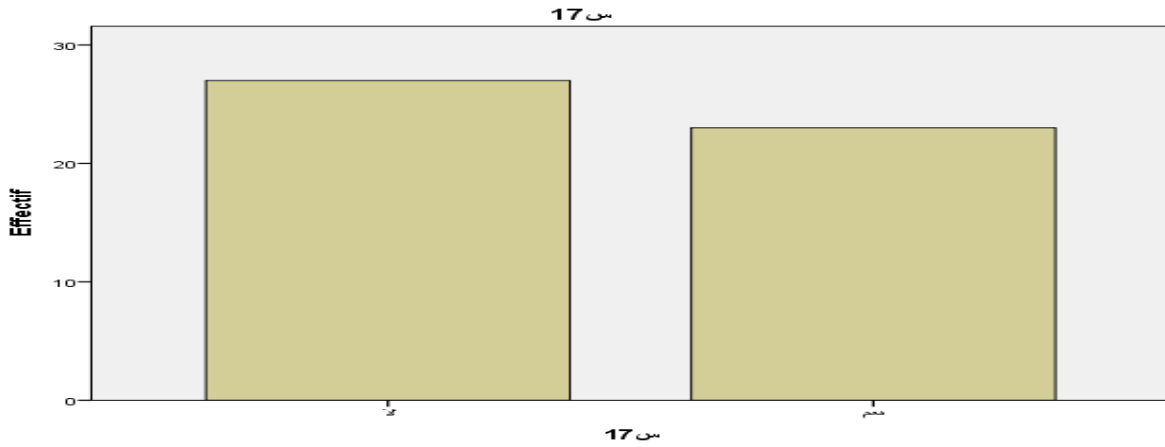


شكل رقم 50: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ممارسة مصالح المؤسسة للعلاقات العامة.

جدول رقم 32: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تمثيل العلاقات العامة للمؤسسة في أحسن صورة ممكنة.

المجموع	لا	نعم	
50	27	23	التكرار
100%	54%	46%	النسبة المئوية
	0.32		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	غير دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الثالث والعشرون والذي يقول: في رأيكم، هل العلاقات العامة تمثل المؤسسة في أحسن صورة ممكنة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 23 إجابة بنسبة 46%، وعدد إجابات لا هي 27 إجابة بنسبة 54%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختبار كا2 (اختبار حسن المطابقة) وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 0,32 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أصغر من كا2 الجدولية فإن الفرق غير دال إحصائياً، يعني أن لا يمكن للعلاقات العامة أن تمثل المؤسسة في أحسن صورة ممكنة.

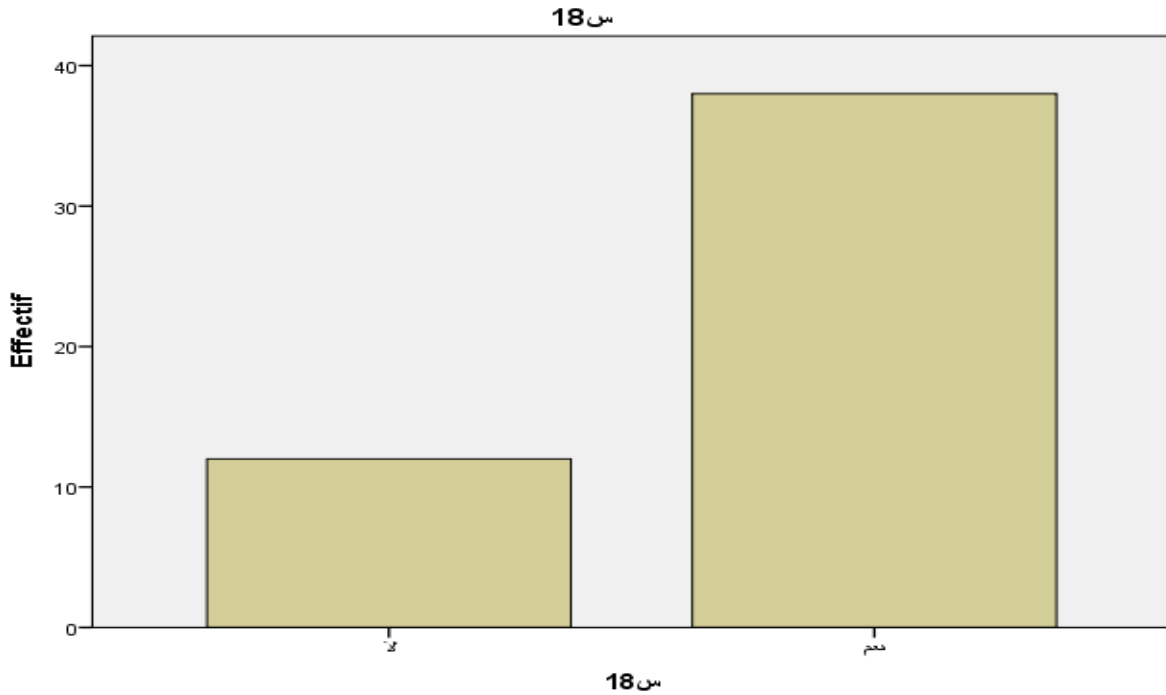


شكل رقم 51: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تمثيل العلاقات العامة للمؤسسة في أحسن صورة ممكنة.

جدول رقم 33: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ردود الأفعال السلبية التي واجهتها المؤسسة الناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة.

المجموع	لا	نعم	
50	12	38	التكرار
100%	24%	76%	النسبة المئوية
	13.52		المحسوبة
	3.84		الجدولية
	دال إحصائي		الدلالة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه، الذي يمثل إجابة على السؤال الرابع والعشرون والذي يقول: هل المؤسسة واجهت ردود أفعال سلبية ناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة؟ وجدنا أن عدد إجابات نعم هي 38 إجابة بنسبة 76%، وعدد إجابات لا هي 12 إجابة بنسبة 24%، وبعد المعالجة الإحصائية عن طريق اختيار كا2 (اختيار حسن المطابقة)، وجدنا أن كا2 المحسوبة تساوي 13,52 وكا2 الجدولية تساوي 3,84 وهذا مستوى دلالة 0,05، بما أن كا2 المحسوبة أكبر من كا2 الجدولية فإن الفرق دال إحصائياً، يعني أن المؤسسة واجهت ردود أفعال سلبية ناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة.



شكل رقم 52: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ردود الأفعال السلبية التي واجهتها المؤسسة الناتجة عن أزمة المضاربة غير المشروعة.

من خلال إجابات المبحوثين على السؤال الخامس والعشرون: ما هي اقتراحاتكم لتقادي مثل هذه الأزمات في المؤسسة؟ فكانت أغلبية الإجابات كالتالي: الردع، تشديد الرقابة، تفعيل قانون المضاربة غير المشروعة رقم 21-15، أيضا التنسيق المتواصل مع مختلف الجهات الفاعلة ومتابعة السوق، ووضع إستراتيجية للإنتاج والتوزيع.

■ مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية سنعرض النتائج التالية:

1- العلاقات العامة أهمية بالغة في إدارة الأزمة وخاصة أزمة المضاربة غير المشروعة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها " تحتل العلاقات العامة مكانة هامة وتعتبر همزة وصل بين المنظمة و الجمهور وهذا ما يفرض ضبط علاقات جيدة مع الجمهور "، وكذلك تؤكد صحة الفرضية الخامسة التي تقول "المؤسسة ترى أن العلاقات العامة وظيفية حيوية مهمة من وظائفها في مجال الأعمال والتي تقوم بدور رئيسي في الإدارة".

2- اعتماد مديرية التجارة وترقية الصادرات على خطة واضحة المعالم لعملية الاتصال عن طريق استخدامها للعديد من وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها "وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة هي وسائل تقليدية وحديثة".

3- وجود عراقيل وصعوبات على مستوى مديرية التجارة وترقية الصادرات ككثرة الضغوطات وعدم توفر المعلومات المطلوبة بسبب الإشاعات وقلة الأجهزة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة التي تقول " يمكن أن يكون المشاكل في إدارة العلاقات العامة من خلال عملية اتخاذ القرار في المؤسسة".

4-تولي المؤسسة محل الدراسة اهتمام كبير بعملية تسيير العلاقات العامة داخل المؤسسة وعلى كافة جميع المصالح والأقسام باعتبارها وظيفية حيوية ومهمة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها " تعد العلاقات العامة جزءا أساسيا لإدارة الأزمة أو المدخل الصحيح لحماية سمعة المؤسسة وصورتها أثناء الأزمة".

وهذه النتائج تأكدت صحتها بتحليل مضمون محتوى المقابلات المجرات مع المدير ورؤساء المصالح.

فبالنسبة للسؤال المتعلق بما هي أسباب ظهور أزمة المضاربة غير المشروعة؟

نجد من خلال الإجابات المتحصل عليها أن جميع أفراد عينة الدراسة لديهم فكرة عامة وواحدة حول السبب الرئيسي لأزمة المضاربة غير المشروعة، والذي تمثل في عدم احترام بعض التجار للقوانين واللوائح المفروضة والتي تهدف إلى حماية حقوق المستهلكين وضمان جودة المنتجات، بالإضافة إلى طلب المنتجات المتعددة وعدم وجود بدائل لها، مما يزيد من احتمالية حدوث المضاربة غير المشروعة. (أنظر الملحق رقم 03، 04، 05).

بالنسبة للسؤال المتعلق بما هي العقوبات الواجب اتخاذها ضد المضاربين غير المشروعين؟

هنا أشار لنا رئيس مصلحة الخاصة بمراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة إلى أن العقوبات التي تتخذ بحق المضاربين غير المشروعين تتمثل في إغلاق المحلات التجارية لفترات محددة، وكذلك فرض غرامات مالية، وإحالتهم إلى القضاء في بعض الحالات، في حين يتم تطبيق عقوبات إدارية على التجار المخالفين للقانون، عن طريق سحب منهم الرخص التجارية مثلا وهذه الإجابة أيضا مثلت بالإجماع حول فرض مثل هذه العقوبات في المؤسسة محل الدراسة.

بالنسبة للسؤال المتعلق كيف تقوم المؤسسة محل الدراسة بتوعية المستهلكين؟

هنا أكد رئيس مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، أن المؤسسة تشجع على توعية المستهلكين لشراء منتجاتهم من خلال الحملات الإرشادية وورش العمل، إلى جانب تعزيز دور الرقابة التجارية لضمان جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين. (أنظر الملحق رقم 06، 07).

بالنسبة للسؤال الخاص بكيفية تعزيز دور عملية التصدير؟

هنا أشار رئيس مصلحة السوق والإعلام الاقتصادي، ووضح لنا أن المؤسسة تعمل على تعزيز دور التصدير كوسيلة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال دعم المنتجات الوطنية وتشجيع التجار على التصدير، كما يتم مراقبة جودة المنتجات المصدرة لضمان احترام معايير الجودة والسلامة. وفي الختام، أكد رؤساء الإدارات في مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم على أهمية احترام القوانين والأنظمة في ضبط السوق التجاري وحماية حقوق المستهلكين وتشديد العقوبات.

وعلى ضوء ما تقدم نقول بأن المقابلة كانت وسيلة مدعمة أكثر لأداة الاستبيان والتي ساعدتنا كثيرا في إيضاح بعض النقاط التي كانت غير واضحة ودقيقة في بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، ومنه نستنتج أن أزمة المضاربة غير المشروعة لها عدة أسباب ولكن السبب الحقيقي يكمن في عدم احترام القوانين والالتزام بها، وأيضا بالنسبة للعقوبات التي تفرضها هي صارمة وقانونية من أجل القضاء على حالات الغش والفساد ومنه عدم ظهور أزمات المضاربة، كما أن المراقبة التجارية ضرورية لأي مؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان الجودة.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة في المؤسسة وكنموذج درسنا أزمة المضاربة غير المشروعة في مديرية التجارة و ترقية الصادرات لولاية مستغانم، وتبين لنا من خلال هذه الدراسة أن للعلاقات العامة أهمية كبيرة في تسيير وإدارة الأزمة في المؤسسة على الرغم من أنه غير واضح ومجسد كجهاز أو وظيفة في هيكلها التنظيمي، ويرجع هذا إلى المسؤولين وعدم وجود الكفاءات المهنية القادرة على خلق جهاز لها لدراسة الأزمة والتنبؤ بها. لذا وجب توظيف أصحاب التخصص المؤهلين للعمل خاصة أثناء الأزمات لتفادي الأضرار الناتجة عنها، إلا أننا لمسنا بعض من الأفعال الإيجابية داخل المؤسسة، وهذا باعتمادها على خطة اتصال إستراتيجية من إستراتيجيات الأزمة، على الرغم من نقص الأجهزة والوسائل الحديثة في المؤسسة، التي أصبح وجودها من الضروري في المؤسسات مواكبة مع التطور التكنولوجي.

كما تبين لنا أن للعلاقات العامة أهمية كبيرة في مراحل حل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة تقوم بعملية البحث والتخطيط، وأثناء الأزمة تقوم بعملية التنفيذ والتنسيق والاتصال، أما في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بالتقييم وإصلاح الخلل كما تعمل على خلق علاقات ودية مع الجمهور وإعطاء صورة حسنة للمؤسسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه انطلاقا مما درس في الجانب النظري وما طبق في الدراسة الميدانية، يتبين لنا أن للعلاقات العامة أهمية كبيرة في الاتصال الفعال بمديرية التجارة وترقية الصادرات، وذلك من خلال نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف مصالح المؤسسة، وكذلك مع الهيئات التابعة لها الذي تتعامل معهم أثناء الأزمة، لذلك وجب من الضروري وجود جهاز للعلاقات العامة في المؤسسة كونها مؤسسة كبيرة تخص قطاع من قطاعات الدولة، وهذا نظرا للدور الفعال الذي تلعبه العلاقات العامة في حل المشاكل والأزمات، ومن هنا يتجسد دورها أكثر في التعامل مع الأزمات في مديرية التجارة من خلال تكوين فريق مختص بالتنبؤ ومواجهة الأزمة، ولكسب ثقة الجمهور الداخلي و الخارجي للمديرية، تعتمد العلاقات العامة بعد حدوث الأزمة على تصحيح الأوضاع و المواقف المتدهورة.

وفي الأخير، نستنتج أن هذه الدراسة لها آفاق واسعة على مجالات أخرى من البحث والدراسة، لذلك فإن ما توصلنا إليه من خلال دراسة دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة مكنتنا من معرفة جزء صغير من ظاهرة، قد يختلف فيها الكثير من الباحثين، ومن أهم النتائج المتوصل إليها كالاتي:

- للعلاقات العامة أهمية بالغة في إدارة الأزمة وخاصة أزمة المضاربة غير المشروعة.
- مديرية التجارة وترقية الصادرات تعتمد على خطة واضحة لعملية الاتصال، عن طريق استخدامها للعديد من الوسائل التكنولوجية.
- وجود عراقيل وصعوبات في مديرية التجارة وترقية الصادرات كثرة الضغوطات وعدم توفر المعلومات المطلوبة بسبب الإشاعات وقلة الأجهزة.
- تولي المؤسسة باهتمام كبير بعملية تسيير العلاقات العامة داخل المؤسسة وعلى كافة المصالح والأقسام.
- أزمة المضاربة غير المشروعة ظهرت بسبب عدم احترام بعض التجار للقوانين واللوائح المفروضة.
- العقوبات المتخذة ضد المضاربين غير المشروعين تمثلت في إغلاق المحلات التجارية لفترات محددة، فرض غرامات مالية وإحالتهم إلى القضاء مع سحب منهم الرخص التجارية.
- يتم توعية المستهلكين لشراء منتجاتهم من خلال الحملات الإرشادية التي تقوم بها المؤسسة.
- المؤسسة تعمل على تعزيز دور التصدير كوسيلة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال دعم المنتجات الوطنية.

■ الاقتراحات والتوصيات:

- بعد نهاية هذه الدراسة المتمثلة في دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة، ومن خلال إجراء التطبيق الميداني وتواجدنا في مديرية التجارة و ترقية الصادرات لولاية مستغانم، خرجنا ببعض التوصيات التي تتطلب من المسؤولين التركيز عليها والاهتمام بها وهي كالتالي:
- ضرورة تجسيد قسم العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمديرية.
- إجراء دورات تكوينية تخصصية في مجال العلاقات العامة والأزمات، من أجل زيادة الوعي حول أهمية تواجد العلاقات العامة كجهاز أثناء الأزمة.
- استخدام مختلف وسائل الاتصال الحديثة في إدارة الأزمة كالعلاقات العامة الرقمية.
- ضرورة الاستعانة بخبراء ومختصين في مجال العلاقات العامة من خارج المؤسسة، للاستفادة من خبراتهم في كيفية التعامل مع الأزمة.

- على المؤسسة مواجهة الرأي العام بأي وسيلة، وإعطاء فرصة للجمهور الداخلي والخارجي بإخبارهم عن الأزمة وأسبابها وذلك لتنمية الثقة المستمرة والحفاظ على العلاقة فيما بينهم.

▪ صعوبات الدراسة:

- صعوبة حصولنا على موافقة المديرية من أجل إجراء دراستنا الميدانية بها.
- انتظارنا لساعات طويلة من إجراء البحث الميداني وذلك نظرا لكثرة الضغوطات على الموظفين.
- صعوبة الحصول على المراجع، مما أخذ منا الوقت.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد صبيح: إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام بمصلحة الجمارك، عمان، دار النهضة العربية، 2012.
- 2- أحمد فرح، أحمد أديب: العلاقات العامة- مفاهيم ومهام، بدون دار وسنة النشر.
- 3- أديب خضور: الإعلام والأزمات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- 4- أنعام حسن أيوب، زاهر عبد القادر جميل، فارس محمد مقداد، مصطفى يوسف: العلاقات العامة والاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 5- آية رياض العبد القادر بورزان: إدارة الأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2021.
- 6- باسم أحمد المبيضين: العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- باقر موسى: الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 8- بسام عبد الرحمن المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 9- بشير العلق: العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 10- بشير عباس العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 11- بطرس حلاق: العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 12- بوران مريدين: حملات العلاقات العامة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2022.
- 13- حردان هادي الجنابي: الصورة الذهنية لمنظمات المجتمع المدني ودور العلاقات العامة في تكوينها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 14- حسن البزاز: إدارة الأزمة بين نقطتي الغلايان والتحول، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2001.

- 15- حسن عماد مكاوي: الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
- 16- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط6، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014.
- 17- حسين محمود هتمي: العلاقات العامة وشبكات التواصل الاجتماعي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 18- حمدي شعبان: وظيفة العلاقات العامة الأسس والمهارات، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 19- خالد درار، عبد الملك الدناني: العلاقات العامة الأسس النظرية والممارسة المهنية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 20- خلف كريم كيوش التميمي: إستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 21- رفعت عارف الضيع: أصول العلاقات العامة الإنسانية والدينية، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 22- زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد: إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 23- زينه محمود أحمد: العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2016 .
- 24- سارة إبراهيم العقيل: التعامل مع الأزمات، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2017.
- 25- سعد سلمان المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 26- شدوان علي شبيه: العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2016.

- 27-صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 28-صالح خليل أبو أصبع: العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، فلسطين، 2019.
- 29-عادل حسين: العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
- 30-عبد الباري إبراهيم درة، نبيل خليف المجالي: العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 31-عبد الحكم أحمد الخزامي: دليل العلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 .
- 32-عبد الرحمن بن فؤاد الجار الله: شركة المضاربة في الفقه الإسلامي، 2019.
- 33-عبد الرزاق محمد الدليمي: العلاقات العامة رؤية معاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 34-عبد الرزاق محمد الدليمي: الإعلام وإدارة الأزمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 35-عبد الله أحمد عقيلان: إدارة العلاقات العامة، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 36-عبد الله محمد الفقيه: إدارة الأزمات، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2011.
- 37-عبد الناصر أحمد جردات، لبنان هاتف الشامى: أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 38-علي برغوت: العلاقات العامة أسس نظرية ومفاهيم عصرية، ط1، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر، ، 2007.
- 39-علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 40-علي عجوة: العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1983.

- 41- علي عجوة، كريمان فريد: إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 42- علي عجوة، محمود يوسف: إدارة وتخطيط العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، القاهرة، 2005.
- 43- علي فرجان: العلاقات العامة وإستراتيجيات الاتصال، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 44- غادة البطريق: العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، ط1، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، 2017.
- 45- غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، مكتبة نيبور الإلكترونية، بغداد، 2015 .
- 46- فؤاد البكري: العلاقات العامة وتعبير ثقافة المنظمات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2014.
- 47- فوزى عبد الغنى: إدارة العلاقات العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2006.
- 48- فوزى عبد الغنى، خلاف محمود: العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2005.
- 49- لبنان هاتف الشامي: العلاقات العامة - المبادئ والأسس العلمية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 50- ماجد عبد الله الجار الله: إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، ط1، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2017.
- 51- مبارك علوى محمد لزنم: إدارة العلاقات الأمنية في ظل المتغيرات الدولية، ط1، 2020 .
- 52- محمد جاسم الموسوي ، عبد اللطيف آل عبد الله: إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016 .
- 53- محمد جواد زين الدين المشهداني: العلاقات العامة في المؤسسات السياحية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.

- 54- محمد صدقي: العلاقات العامة - علم وفن وعمل، وكالة الصحافة العربية، القاهرة، 2020 .
- 55- محمد الصيرفي: إدارة العلاقات العامة، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 56- محمد عبد المحسن أحمد محمود، خالد محمد عبد الجبار الخطيب: العلاقات العامة في المجال الرياضي، ط1، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2016.
- 57- محمد علي أبو العلا قنديل: العلاقات العامة والإنسانية في ظل عالم متغير، دار العلم للنشر والتوزيع، 2020 .
- 58- محمد محمد البادي: محاضرات في العلاقات العامة، ط2، مكتبة فلسطين للكتب المصورة، القاهرة، 2007 .
- 59- محمد كمال القاضي: العلاقات العامة-الاتصال، التنظيم، ط2، الإدارة، دار النهضة العربية، 2007.
- 60- محمد مرضي الشمري: المدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016.
- 61- محمد وليد صالح: العلاقات العامة والتمكين السياسي للمرأة، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 62- محمود أمين زويل: الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2010.
- 63- محمود جاد الله: إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 64- مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- 65- معاذ أحمد عصفور: العلاقات العامة - النشأة، التعريف، المفهوم، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 66- منال محمد رحال: العلاقات العامة من منطلق نظري وعملي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 67- ميلود مراد: دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 68- ناهض فاضل زيدان الجواربي: العلاقات العامة والصورة الذهنية، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 69- هاشم حمدي رضا: إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، ط1، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 70- وليد خلف الله دياب: أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- 71- وليد شحادة: تكوين سمعة الشركة - الهوية، الصورة والأداء، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003.
- 72- يحيى محمد عبد المجيد: العلاقات العامة بين النظريات الحديثة والمنهج الإسلامي، مكتبة القرآن للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000 .
- 73- يسرا حسني: العلاقات العامة والدبلوماسية الشعبية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، الجيزة، 2014.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- بداني أمينة نزيهة: أزمة جانفي 2011 في الصحافة الجزائرية المكتوبة جريدة الوطن EL Watan، شهادة دكتوراه، جامعة مستغانم، 2016-2017.
- 2- زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وإستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2011.
- 3- صالح الشيخ: تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها، درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009.

- 4- عبد الرحمن الشلبي: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، درجة الدبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، 2009.
- 5- عبلة لمسلم: الدور الاقتصادي لمشاركة المصرفية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- 6- قبائلي حياة: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، 2006-2007.
- 7- كموش مراد: العلاقات العامة وإدارة الأزمة - دراسة تجريبية شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

ثالثا: المجالات

- 1- أحمد حسين: المواجهة الجنائية لجريمة المضاربة غير المشروعة على ضوء القانون 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، العدد 01، 2022، جامعة الطارف، الجزائر.
- 2- أمال قاسيمي: الاتصال ودوره في إدارة الأزمات (قراءة نظرية في النماذج الاتصالية والإدارية)، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 28، 2019، جامعة الجزائر.
- 3- إبراهيم بلحيمر: جمهور المؤسسة من خلال العلاقات العامة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد 01، 2016، جامعة تيبازة، الجزائر.
- 4- باية وقنوني: التخطيط الإستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة، مجلة علمية دولية محكمة، العدد 12، 2017، جامعة بويرة، الجزائر.
- 5- بن هلال نذير: القانون رقم 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة أي فعلية للقاعدة القانونية، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، العدد 01، 2022، جامعة بجاية، الجزائر.
- 6- بلقبي فطوم، سيفون باية: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الإناسة وعلوم المجتمع، العدد 08، 2020، جامعة المسيلة، الجزائر.

- 7-بوزيدي عز الدين: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الحضارة الإسلامية، العدد 24، 2014، جامعة الجزائر.
- 8-ثابت دنيازاد: جرائم المضاربة غير المشروعة في التشريع الجزائري- دراسة على ضوء القانون 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 02، 2022، جامعة تبسة، الجزائر.
- 9- حسين قادري، مختار جلولي: دور العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 01، 2016.
- 10-سامية جفال، الاتصال في العلاقات العامة الوسائل والجمهور، مجلة العلوم الإنسانية، العدد33، 2014، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 11-عبد العالي بشير: الآليات القانونية لمكافحة جريمة المضاربة غير المشروعة في التشريع الجزائري، المركز الجامعي نور البشير، العدد 01، 2023، جامعة البيض، الجزائر.
- 12- عبد الكريم سعادة: مكافحة جريمة المضاربة غير المشروعة في ظل التشريع الجزائري على ضوء القانون 21-15، مجلة الحقوق والحريات، العدد 01، 2022، جامعة قالمة، الجزائر.
- 13-عرشوش سفيان: جريمة المضاربة غير المشروعة وفق قانون 21-15، مجلة الحقوق والحريات، العدد01، 2022، جامعة خنشلة، الجزائر.
- 14-غريبي بلال، خليفي حمد: مستجدات التدابير الوقائية لحماية المستهلك في ظل القانون رقم 21-15 المتعلق بمكافحة المضاربة غير المشروعة، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد 02، 2022، جامعة النعامة، الجزائر.
- 15-مانع فاطمة: أهمية العلاقات العامة في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 10، 2014، جامعة شلف، الجزائر.
- 16-مانع فاطمة: النماذج الاتصالية للعلاقات العامة المستخدمة في التعامل مع الأزمات، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 04، 2014، جامعة شلف، الجزائر.
- 17-محمد بشير محمودي: آليات تنظيم إدارة العلاقات العامة في صناعة الجمهور، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 02، 2022، جامعة الوادي، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إلى إدارات وموظفو المؤسسة، تحية طيبة وبعد:

تمثل هذه الوثيقة استمارة خاصة ببحث علمي خاص بتحضير شهادة الماستر حول موضوع " دور العلاقات العامة في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة: تجربة مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم أنموذجاً"، فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، مع العلم أن المعلومات المقدمة من طرفكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكراً جزيلاً على تعاونكم

إعداد الطلبة:

باشا هجيرة

بشكات ليندة

تحت إشراف الأستاذة:

بن ملوكة شهيناز

ملاحظة ضع علامة (x) في الخانة المناسب

السنة الجامعية: 2023/2022

(1) الجنس:

 ذكر أنثى

(2) السن:

 من 45 إلى 55 من 35 إلى 45 من 25 إلى 35 أكثر من 55

(3) المستوى التعليمي:

 ليسانس ماجستير دكتوراه

المحور الأول: المكانة التي تتميز بها العلاقات العامة داخل المؤسسة.

(1) هل يوجد مكتب للعلاقات العامة داخل المؤسسة؟

لا

نعم

(2) هل تعتقدون أن العلاقات العامة ضرورية في إدارة أزمة المضاربة غير المشروعة؟

 لا نعم

(3) ما مدى مساهمة العلاقات العامة في صنع القرار داخل المؤسسة؟

 ضئيلة متوسطة بنسبة كبيرة

(4) من قام باتخاذ القرار عند حدوث أزمة المضاربة؟

 المدير المدير ورؤساء المصلح المدير وممثلين خارجيين آخرون

(5) حسب وضعكم الحالي، هل تجدون ضرورة لوجود جهاز العلاقات العامة في مؤسساتكم؟

 لا نعم

المحور الثاني: معرفة الوسائل المستخدمة من طرف العلاقات العامة كوظيفة لاحتواء أزمة المضاربة؟

- (6) هل تم استخدام الوسائل الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة؟
 نعم لا
 إذا كانت إجابتك بنعم، ما هي الوسائل الحديثة المستخدمة في مؤسستكم؟

- (7) هل الوسائل المستخدمة أثناء الأزمة كافية لتزويد جمهوركم بالمعلومات؟
 نعم لا

- (8) هل يتم وضع خطة للاتصال أثناء الأزمات؟
 نعم لا

- (9) هل يساهم اتصالكم أثناء الأزمة في الحفاظ على صورة المؤسسة؟
 نعم لا

- (10) هل اعتمدت إدارة مديرية التجارة وترقية الصادرات على إستراتيجية اتصال لحل أزمة المضاربة غير المشروعة؟
 نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي الاستراتيجية المتبعة؟

- إنكار الأزمة
- كبت الأزمة
- مواجهة الأزمة

المحور الثالث: معرفة العراقيل والصعوبات التي تتلقاها المديرية أثناء أزمة المضاربة؟

- (11) هل واجهت صعوبة في تأدية مهامك عند وقوع أزمة المضاربة؟
 نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم، ما هي المشاكل والصعوبات التي واجهتها؟

- كثرة الضغوطات
- نقص المعلومات
- الانتقادات من الخارج
- عدم التحكم في الوضع
- كثرة الإشاعات
- نقص الأجهزة والتقنيات الحديثة
- أخرى أذكرها

(12) هل يوجد فريق مختص بتسيير وإدارة الأزمات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بمستغانم ؟

لا نعم

(13) من هي الجهات التي تدخلت لحل أزمة المضاربة غير المشروعة؟

- رئيس الجمهورية
- الوزير
- المدير
- الموظفين

(14) هل يتم تدريب العاملين على مواجهة الأزمات؟

لا نعم

(15) ما هي الأضرار الناتجة أثناء الأزمة في المؤسسة ؟

.....

.....

المحور الرابع: معرفة دور العلاقات العامة في معالجة أزمة المؤسسة وتحسين صورتها ؟

(16) كيف تنشأ الأزمة في المؤسسة ؟

- إهمال جانب التخطيط
- الأخطاء البشرية
- الإدارة العشوائية

(17) هل يمكنكم توقع هذه الأزمة، وخصوصاً قبل حدوثها في المؤسسة ؟

لا نعم

(18) كيف تقوم العلاقات العامة بمعالجة الأزمة في المؤسسة ؟

- مواجهة الرأي العام و تزويده بالمعلومات
- إعداد خطة مسبقة لمواجهة الأزمة
- المساعدة في اتخاذ القرار المناسب

(19) هل يوجد هيئات متخصصة تعالج أزمة المؤسسة وتحسين صورتها ؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم أذكرها :

.....

.....

(20) هل استفدتم من نقاط الضعف التي واجهتموها خلال الأزمة ؟

لا نعم

المحور الخامس: معرفة أهمية تسيير العلاقات العامة داخل المؤسسة

- (21) هل للعلاقات العامة أهمية في حل الأزمة داخل المؤسسة؟
لا نعم
- (22) هل كل مصالح المؤسسة تمارس العلاقات العامة؟
لا نعم
- (23) في رأيكم، هل العلاقات العامة تمثل المؤسسة في أحسن صورة ممكنة؟
لا نعم
- (24) هل المؤسسة واجهت ردود أفعال سلبية ناتجة عن أزمة المضاربة؟
لا نعم
- (25) ما هي اقتراحاتكم لتفادي مثل هذه الأزمات في المؤسسة؟
-
-

الملحق رقم 02: دليل المقابلة

- 01- ما هي أسباب ظهور أزمة المضاربة غير المشروعة؟
- 02- ما هي العقوبات الواجب اتخاذها ضد المضاربين غير المشروعين؟
- 03- كيف تقوم المؤسسة بتوعية المستهلكين حول اقتناء المنتجات؟
- 04- كيف تقومون بتعزيز دور عملية التصدير؟







الملحق رقم 06:



