

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال

تخصص : اتصال و علاقات عامة

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة حالة مؤسسة "ميناء
مستغانم"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الاعلام
والاتصال

تحت إشراف:

د. بعلي محمد سعيد

من اعداد الطالب :

بوخاتم مريم

بلوكريف زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا: أ/ صحر اوي أسماء

مؤظرا: د/بعلي محمد سعيد

مناقشا: د/بن مصطفى دحو الشيخ



السنة الجامعية: 2022/2023

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال

تخصص : اتصالات و علاقات عامة

دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة حالة مؤسسة "ميناء مستغانم"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر (ل.م.د) الطور الثاني في علوم الاعلام والاتصال

تحت إشراف:

د. بعلي محمد سعيد

من اعداد الطالب :

بوخاتم مريم

بلوكريف زهرة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا: أ/ صحراوي أسماء

مؤظرا: د/بعلي محمد سعيد

مناقشا: د/بن مصطفى دحو الشيخ

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

	فهرس الأشكال
	إهداء

	إهداء
	شكر و عرفان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أب	مقدمة
الإطار المنهجي	
16	الإشكالية
17	أسباب إختيار الموضوع
18	أهداف الدراسة
18	أهمية الدراسة
18	مجتمع البحث
18	عينة الدراسة
19	منهج البحث
19	أدوات البحث
21	مجالات الدراسة
21	تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

23	الدراسات السابقة
	الإطار النظري
	الفصل الأول: مدخل إلى موضوع العلاقات العامة
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية ونشأة العلاقات العامة
37	المبحث الثاني: مبادئ ووظائف العلاقات العامة
40	المبحث الثالث: أهداف وأهمية العلاقات العامة
43	المبحث الرابع: خصائص رجل العلاقات العامة
47	خلاصة
	الفصل الثاني: مدخل عام لمفهوم الأزمة في المؤسسات
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية ونشأة الأزمات
52	المبحث الثاني: مراحل وأسباب نشوء الأزمات
57	المبحث الثالث: أنواع وخصائص الأزمات
63	خلاصة
	الفصل الثالث: دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات
65	تمهيد
66	المبحث الأول: استراتيجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات
68	المبحث الثاني: قائد وفريق إدارة الأزمات
70	المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات
71	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات
72	خلاصة
	الإطار التطبيقي
	الفصل الرابع: دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل مؤسسة ميناء مستغانم
74	01: التعريف بميدان الدراسة
81	02: تحليل المقابلات
89	03: النتائج العامة للدراسة
90	04: الاقتراحات والتوصيات
92	خاتمة
94	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
38	يبين وظائف علاقات العامة	الشكل رقم 01
46	يبين خصائص رجل العلاقات العامة التي يجب أن يتميز بها	الشكل رقم 02
54	مراحل الأزمة	الشكل رقم 03
54	يبين سوء فهم كأحد أسباب أزمة	الشكل رقم 04
62	خصائص الأزمة	الشكل رقم 05

إهداء

الحمد لله الذي وهبني التوفيق وأعانني على إتمام هذا العمل الذي أهديه إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا ، لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولازالت تساندني، إلى والدي الغالي حفظه الله، إلى أمي العزيزة أطال الله عمرها، إلى جميع إخوتي وأخواتي وفقهم الله، وإلى كل من ساندني ومد يد العون لأتمم هذا العمل.

شكرا لكم كثيرا

بلوكريف زهرة

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا يليق بوجهه الكريم على أن أمدني بالقوة لأنجز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى من قال فيهما تعالى: "وبالوالدين إحسانا".

إلى من كان عطاؤه بلا حدود وكان سندي ومسندي في الوجود، إلى من كانت سعادتي غايته إلى أبي العزيز أطل الله عمره.

إلى شمعة البيت ونوره، إلى من أكن لها خالص حبي وتقديري إلى قرّة عيني أُمّي الغالية أطل الله عمرها.

إلى من قال الله فيهم: "سنشد عضدك بأخيك"، إلى أختي إيمان وأيوب أنار الله دربهم ووقفهم إلى ما يرضاه الله ومبتغاهم.

إلى عائلتي الكبيرتين "بوخاتم" و"بلغنو" من أكبر فرد إلى أصغرهم.

إلى أخواتي وصديقاتي اللواتي شاركنني سنوات الدراسة: غزلان، حياة.

وإلى كل طلبة قسم علوم الإعلام والاتصال.

إلى من نساهم قلمي وتذكرهم قلبي إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

وفي الأخير أسأل الله العليّ القدير أن يعلمنا ما ينفعنا ويوفقنا لما يحب ويرضى.

بوخاتم مريم

شكر و عرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي وأن أعمل صالحا
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

الحمد لله تعالى لك الحمد كله و عليك الثناء كله.

يا من جعلت الأرض مهادا وخلقتنا أفرادا فكنا وسنبقى عبادا صالحين.

إن صعوبات الحياة ما كانت لتقف يوما عائقا في التفوق والوصول فهنيئا لمن عرف
معنى التفوق وهنيئا لمن كان سببا فيه، فحين تثمر الجهود وتتوقف الأقلام عن
الكتابة تعود لتتذكر كل من كان سببا في هذا، لنولي لهم بكلمة شكر وتقدير بعد شكر
الله على فضله فلا سعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخاص للأستاذ "بعلي
سعيد"، على رحابة صدره وحكمة توجيهاته وملاحظاته التي لم يبخل بها فجازاه الله
خييرا.

كما نود شكر العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم على حسن استقبالهم وتعاونهم
الذي مكننا من إجراء الدراسة الميدانية ، وبالأخص السيدة: بن سليمان نسرين.
ولا ننسى أساتذة قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام و الإتصال بالخصوص
شعبة إتصال وعلاقات عامة.

وإلى كل من ساعدنا وشجعنا على إتمام هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

ملخص الدراسة:

- تواجه المؤسسات في الظرف الراهن العديد من الأزمات ولمواجهتها اعتمدت
على عدة استراتيجيات وآليات منها العلاقات العامة.
هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل
المؤسسات (مؤسسة ميناء مستغانم كنموذج للدراسة) ولمعرفة هذا الدور
وتوضيحه قمنا بطرح التساؤل التالي "كيف تساهم العلاقات العامة في إدارة

الأزمات داخل مؤسسة ميناء مستغانم؟ "بحيث اشتملت الدراسة على جانب منهجي وجانب نظري وجانب تطبيقي معتمدين على المنهج دراسة الحالة ولاختبار صحة الفرضيات والإجابة على الأسئلة قمنا بمقابلة مع العديد من موظفي مؤسسة ميناء مستغانم بحيث توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

❖ إن العلاقات العامة تحظى بأهمية كبيرة داخل مؤسسة ميناء مستغانم

بالرغم من عدم وجودها كجهاز في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

❖ إن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات من بينها تضارب

المصالح والإشاعات والرغبة في الإبتزاز وغيرها من الأسباب.

▪ **الكلمات المفتاحية:** (العلاقات العامة، الأزمة، ادارة الأزمة)

Résumé de l'étude :

- Actuellement, les entreprises rencontrent plusieurs crises et difficultés et pour les faire face elle a adopté plusieurs stratégies et techniques notamment les relations publiques . cette étude vise à clarifier le rôle des relations publiques dans la gestion des crises à l'intérieur d'une entreprise(port de mostaganem comme modèle d'étude) pour connaitre ce rôle et le clarifier on a posé la question suivante : comment les relations publiques contribuent à la gestion des crises au sein du port de mostaganem ? l'étude inclut un côté méthodologique, un côté pratique (s'appuie sur le côté méthodologique).pour l'étude du cas,les test des hypothèses et la réponse aux questions posées on a interviewé avec plusieurs employés du port de mostaganem de sorte que cette étude a aboutit à de nombreux résultats dont les plus importants sont :

- ✓ Les relations publiques ont une grande importance dans le port de mostaganem, bien qu'elle ne soient pas incluses en tant que dispositif dans sa structure organisationnelle.
- ✓ Il existe plusieurs causes qui conduisent aux crises dont les conflits d'intérêts, les rumeurs, le désir d'extorsion et autres causes.

Les mots-clés (relations publiques, crises, gestion des crises)

Study summary:

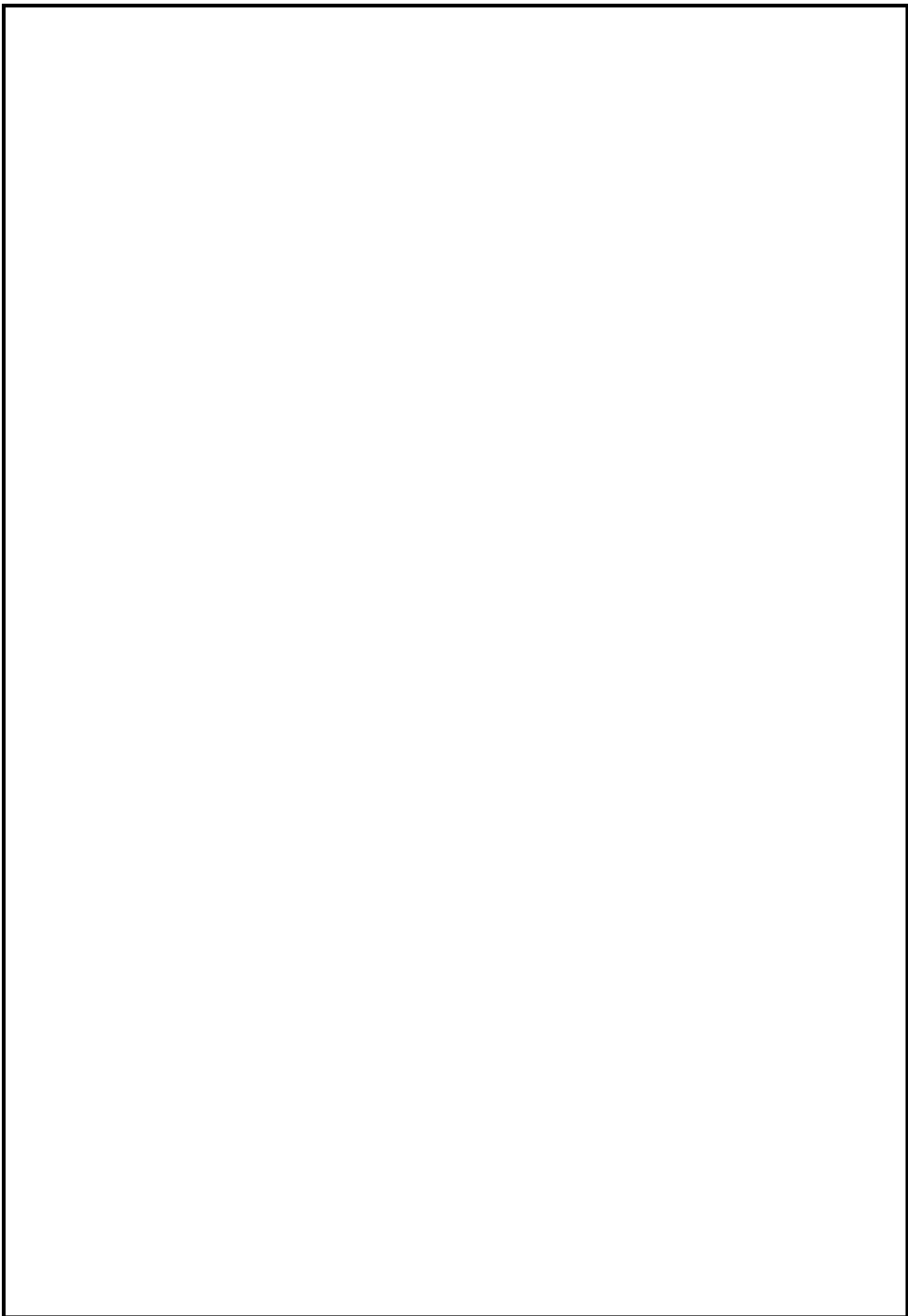
Currently, companies encounter several crises and difficulties and to cope with them it has adopted several strategies and techniques, in particular public relations. This study aims to clarify the role of public relations in crisis management within a company {port of mostaganem as a study model} to know this role and clarify it, the following question was asked: how do public relations contribute to crisis management within the port of mostaganem? The study includes a methodological side, a theoretical side and a practical side {based on the methodological side}. For the study of the case, the test of hypotheses and the answer to the questions asked, we interviewed several employees of the port of mostaganem so that this study led to many results, the ,most Important of which are:

- ✓ Public relations have great importance in the port of mostaganem, although they are not included as a device in its organizational structure.

- ✓ There are several causes that lead to crises including conflicts of interest, rumors, desire for extortion and other causes.

Keywords {public relations, crises, crisis management}

مقدمة



مقدمة:

شهد القرن العشرين تطورا كبيرا على مستوى العديد من المصطلحات الإتصالية التي تضاربت حولها آراء الباحثين في المجالين الإتصالي والإعلامي من بينها مصطلح العلاقات العامة التي كانت ولا زالت قطب الرقي في كل مجتمع وكل مؤسسة باعتبارها من بين الآليات الإتصالية المعتمدة ، وقد تعدد نطاق استخدامها من المؤسسات العامة والخاصة إلى المؤسسات مختلفة النشاطات وهذا نتيجة للأهمية التي حازت عليها في الهيكل التنظيمي للمؤسسات وتعتبر عملية تسيير الأزمات وحلها من المهمات الإستراتيجية الأولى للعلاقات العامة.

وفي هذا الإطار سعت هذه الدراسة إلى التركيز على نوع من المؤسسات الهامة ألا وهي المؤسسات الإقتصادية وقد اخترنا كنموذج مؤسسة ميناء مستغانم على أنها مؤسسة عمومية إقتصادية تأسست في 14 أوت 1982 تهدف هذه الأخيرة إلى القيام بكل العمليات التجارية المالية والصناعية وقد اعتمدت في هيكلها التنظيمي على ما يسمى بمكتب الإعلام والاتصال وهو المكتب القائم بالعلاقات العامة وهذا نظرا لمعرفتها وادراكها لأهمية وجود هذا القسم لتنظيم أمورها ووقايتها من الأزمات.

وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه معالجة الموضوع وذلك بتناولنا للإطار المنهجي ثم الإطار النظري، والذي تطرقنا فيه إلى ثلاث فصول، حيث احتوى الفصل الأول المعنون ب"مدخل إلى موضوع العلاقات العامة"، وقسمناه إلى أربع مباحث تمثلت بداية في الماهية ونشأة العلاقات العامة ثم مبادئها ووظائفها، أهدافها وأهميتها وصولا إلى الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان "مدخل إلى موضوع الأزمة في المؤسسات" والذي تطرقنا فيه أيضا إلى أربع مباحث بدءا من الماهية والنشأة، ثم المراحل وأسباب نشؤها، أنواعها، وصولا إلى خصائصها.

أما الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان "دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الأزمات" وقسم أيضا إلى أربع مباحث كالآتي: استراتيجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، قائد وفريق إدارة الأزمات، دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات، وأخيرا العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

إضافة إلى الجانب التطبيقي الذي يعد الفصل الرابع والذي قمنا به في أحد المؤسسات العمومية الإقتصادية "ميناء مستغانم" وتطرقنا فيه إلى التعريف بميدان الدراسة ثم تطبيق أداة المقابلة مع المبحوثين بهدف جمع المعلومات وتحليلها ثم توصلنا إلى مجموعة من النتائج لنتوصل في الأخير إلى خاتمة موضوعنا المعالج وعرض قائمة المصادر والمراجع ثم الملاحق .

الإطار المنهجي

الإشكالية:

تعتبر العلاقات العامة نشاطا مخطط ومستمر يسعى لبناء وتدعيم الصورة الإيجابية عن المؤسسة لدى جماهيرها الواسعة الداخلية والخارجية مما جعلها عنصرا أساسيا في الهيكل الإداري لأي مؤسسة مهما كان طابعها " اقتصادي ،حكومي خدماتي " فقد تنوعت وظائفها مما جعل لها أهدافا متعددة وأهمية مختلفة وبارزة في المؤسسة ومن بين أهم وظائفها الأزمات، التي قد تحدث داخل المؤسسة وتمس سمعتها وتهدد كيانها وعلاقاتها بجمهوريها الداخلي والخارجي على حد سواء وتضع المؤسسة والقائم بالعلاقات العامة في حالة استنفار دائم.

- على هذا الأساس سنحاول في موضوعنا هذا التطرق إلى معرفة ودراسة مدى فاعلية العلاقات العامة في مواجهة وإدارة الأزمات وذلك بتطبيقها على أحد المؤسسات التجارية الإقتصادية التي قمنا باختيارها كنموذج وهي مؤسسة ميناء مستغانم، حيث نطرح سؤال الإشكالية :

● كيف تساهم العلاقات العامة في ادارة الأزمات داخل مؤسسة ميناء مستغانم؟

❖ التساؤلات:

- هل تتمتع العلاقات العامة بصلاحيات عديدة داخل مؤسسة ميناء مستغانم؟
- كيف تساهم العلاقات العامة في تسيير الأزمة داخل مؤسسة ميناء مستغانم؟
- ماهي المعوقات التي تواجه العلاقات العامة داخل مؤسسة ميناء مستغانم؟
- هل تعتبر إدارة الأزمات من وظائف العلاقات العامة

❖ الفرضيات:

1. مهام وصلاحيات العلاقات العامة داخل مؤسسة ميناء مستغانم محدودة و هذا ناتج عن عدم وجود جهاز خاص بها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
2. مساهمة العلاقات العامة في تسيير الأزمة يتم من خلال تكوين فريق لمواجهة الأزمة.
3. تواجه العلاقات العامة داخل المؤسسة العديد من المعوقات الإدارية.
4. توظف المؤسسة العلاقات العامة من أجل ادارة الأزمات وتحسين صورتها.

❖ أسباب إختيار الموضوع:

1. الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع الدراسة والذي يتطلب دراسة علمية جادة.
- قلة الدراسات السابقة في هذا المجال لكونه جديد لذا وجب تسليط الضوء عليه.

- قابلية الموضوع للبحث والدراسة الميدانية.

2. الذاتية:

- رغبتنا شخصية في معرفة دور الذي تلعبه العلاقات العامة وأهمية وجودها بمؤسسة ميناء مستغانم.
- الميل للتقرب من مؤسسة ميناء مستغانم والتعرف على نشاطات ووظائف العلاقات العامة فيها والمصلحة التي تجسدها.
- امكانية وسهولة الإتصال بمجتمع البحث المختار لقربه الجغرافي منا الأمر الذي يسهل لنا الشق التطبيقي من الدراسة.

❖ أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي هو التعرف على جهاز العلاقات العامة بمؤسسة ميناء مستغانم والدور الذي تقوم به أثناء تعامل مع الأزمات.
- الرغبة في معرفة أهمية العلاقات العامة في مؤسسة ميناء مستغانم.
- معرفة كيف يتم اللجوء إلى جهاز العلاقات العامة في ادارة الأزمة .

❖ أهمية الدراسة:

- قلة البحوث والدراسات التي تربط بين العلاقات العامة وإدارة الأزمات.
- أصبحت إدارة الأزمات من أهم اهتمامات المنظمات نظرا لما تحمله من مخاطر وتهديدات نحو المؤسسة.
- محاولة التأكيد على دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات وضرورة وجودها في المؤسسة نظرا لما تساهم به في تسهيل عملها.
- إبراز مدى حاجة المؤسسات إلى العلاقات العامة.
- أصبحت الأزمات اليوم تتطلب وضع خطط كاملة لمواجهة الأزمة حال وقوعها وهذا ما يفرض على المنظمة ضرورة اختبار الإجراءات القادرة على استمراريتها، وهنا تتجلى أهمية العلاقات العامة في بقائها وضمن سيرورتها.

❖ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مؤسسة ميناء مستغانم اخترنا منهم العينة المتمثلة في العاملين في مصلحة الإعلام والاتصال ومصلحة الاستغلال التجاري.

❖ منهج البحث وأدواته:

1. منهج البحث:

- يستعين كل باحث بمنهج علمي ليووجهه إلى المسار الذي يتخذه حيث أنه الوسيلة التي تمكنه من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف.
- يعد هذا البحث من البحوث الوصفية حيث يعرف البحث الوصفي على أنه هو "إجراء من أجل الحصول على الحقائق والبيانات مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة".¹
- وهذا ما نسعى إليه من خلال بحثنا هذا من جمع المعلومات و البيانات والحقائق مع تفسيرها وتحليلها بهدف معرفة دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات.
- وبما أن دراستنا هذه تدرج تحت البحوث الوصفية قمنا بإستخدام منهج دراسة الحالة ويعرف منهج دراسة الحالة بأنه دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو فريق.²

2. أدوات جمع البيانات:

- ✓ **المقابلة:** تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي وسبب اختيارنا لهذه الاداة هو امر فرضته علينا طبيعة البحث واعتمدنا عليها في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة
- **تعرف المقابلة:** على انها مشتقة من فعل قابل، بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة، من حيث قيامها على مواجهة الشخص أي مقابلته وجها لوجه، من أجل التحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث وتقديم أجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.³
- حيث اعتمدنا في مشروع بحثنا هذا على نوع المقابلة الشبه المقتنة والتي تعرف بأنها "يكون الباحث قد أعد مجموعة من الأسئلة ولكنه قد يغير في تسلسلها أو يحذف بعضها، أو يضيف بعضها آخر لها، وفق المقابلة و المعلومات التي جمعها".⁴

¹ مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص126

² مروان عبد المجيد ابراهيم، مرجع نفسه، ص133

³ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2005، ص2013

⁴ عامر ابراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص241

- تم تقسيم المقابلة إلى محاور على النحو التالي:
- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية لتحديد الخصائص المهنية للأفراد الذين تمت مقابلتهم.
- **المحور الثاني:** تعلق بالعلاقات العامة و ضم 7 أسئلة.
- **المحور الثالث:** حول الأزمة تضمن 7 أسئلة.
- **المحور الرابع:** حول العلاقات العامة ودورها في ادارة الأزمة تضمن 8 أسئلة.

✓ **الملاحظة:** اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الملاحظة كأداة ثانوية كونها تؤدي دورا في الحصول على المعلومات عن السلوك في المواقف الطبيعية وذلك بالمشاهدة والمراقبة داخل المؤسسة.

- **تعرف الملاحظة:** هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة للسلوك أو لظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولا بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

❖ مجالات الدراسة:

1. **المجال البشري:** يتمثل المجتمع الاصيلي للدراسة في موظفي مؤسسة ميناء مستغانم.
2. **المجال الزمني:** تم إنجاز هذه المذكرة "دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات" باختيار لمؤسسة ميناء مستغانم نموذجا حيث استغرقت هذه الدراسة وعملية البحث العلمي مدة من 02 أفريل إلى 20 ماي 2023.
3. **المجال المكاني:** تم حصر المجال المكاني للموضوع في مؤسسة ميناء مستغانم.

❖ تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

✓ مفهوم العلاقات العامة:

1. **التعريف الاصطلاحي للعلاقات العامة:** تعرف العلاقات العامة من وجهة نظر الإدارة على أنها وظيفة من الوظائف الإدارية المتمثلة في تقويم الإتجاهات العامة لإدارة نحو الآخرين فضلا عن موقف الآخرين من السياسات والأساليب الإدارية التي تضعها الإدارة إذ هذه الوظيفة تستكمل وظائف الإدارة الخاصة

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012، ص266

بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لبرامج العمل اللازمة لتفهم الجمهور المستهدف.¹

2. التعريف الإجرائي: هي كافة الجهود الإتصالية والإدارية المخطط لها والمستمرة لتكوين صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة لدى جمهورها الداخلي والخارجي ولخلق رضى متبادل.

✓ مفهوم الأزمة:

1. التعريف اللغوي: من الناحية اللغوية نجد أن المادة أزم في اللغة تعني الشدة والقحط والمأزم هو المضيق، أما قاموس الإدارة العامة فيقول: الأزمة هي ظروف صعبة تتعرض لها الدولة كأزمة سياسية أو منظمة إدارية كعجز مالي.²

2. التعريف الاصطلاحي: هي موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة وتعرف أيضا أنها مجموعة من المشاكل تفاقمت وتعاضمت وتآزمت مما تشكل نوعا جديدا يسمى بالأزمة.³

3. التعريف الإجرائي: هو موقف مفاجئ وغير متزن يهدد مصالح المنشأة ويمتاز بالضبابية ولا يمكن التكهن به، كما يضع المنظمة في موقف خطير ويؤدي إلى حدوث نتائج سلبية وغير مرغوبة، كما أنه حادث غير متوقع وسلبى ينجم عنه تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة نقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة.

✓ تعريف ادارة الأزمات:

1. التعريف الاصطلاحي: يقصد بها عادة العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية لمصلحة أو قيمة جوهرية.⁴

2. التعريف الإجرائي: هي مجموعة من العوامل الهادفة لمكافحة الأزمات، والتخفيف من الأضرار الفعلية والحد من خسارة أصحاب المصالح، وهي الطريقة التي تقوم بها المنظمة في سبيل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر والحفاظ على مواردها ومقوماتها أو حتى صورتها الذهنية.

❖ الدراسات السابقة:

¹طارق شريف يونس، ادارة العلاقات العامة(مفاهيم ومبادئ وسياسات) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل، ط1، اثناء النشر والتوزيع، 2008، ص193

²محمد نجيب حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص45

³هاشم حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراتب للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص150

⁴قنري علي عبد الحميد، ادارة الأزمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، 200،&، ص196

1. مراد كموش، العلاقات العامة وادارة الأزيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر (بن يوسف بن خدة)، 2008.

- يتمحور موضوع هذه الدراسة حول دور العلاقات العامة في ادارة وتسيير أزمات المؤسسات الجزائرية وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في ما هو دور العلاقات العامة في ادارة وتسيير الأزمات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

بالنسبة للأسئلة الفرعية يقدر عددها بسبعة أسئلة:

- ماهي المقاربات المختلفة للعلاقات العامة في ادارة الأزيمة؟
- ماهي أبرز النتائج النمطية لدور العلاقات العامة في ادارة الأزيمة؟
- كيف توظف العلاقات العامة اجرائيا في ادارة الأزيمة؟
- ما هو التصور السائد لدى الشركات الجزائرية حول العلاقات العامة؟
- ماهي المرتبة التي تحتلها العلاقات العامة في شركة الخطوط الجوية؟
- كيف يتم تصور توظيف العلاقات العامة في ادارة الأزيمة؟
- إلى أي مدى يتطابق التصور المحلي للعلاقات العامة في ادارة الأزيمة مع النتائج النمطية السائدة؟

- وتمثلت العينة التي أجريت عليها الدراسة هي العينة القصدية حيث تتواجد مفردات المجتمع بكل من المديرية العامة للمؤسسة ومختلف وكالاتها التجارية المنتشرة بالعاصمة، وقد تم الاعتماد على منهجين في هذه الدراسة المنهج المسحي والمنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نماذج الإتصال هي أكثر النماذج ممارسة في المؤسسة، ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة توظف الإتصال الأحادي.

- ✓ نقد وواجه الاختلاف والتشابه: إن نتائج دراستنا المتوصل إليها تختلف في نقاط المقارنة مع الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، بحيث كشفت الدراسة الحالية و الدراسة الأولى التي اعدها مراد كموش بعنوان العلاقات العامة وادارة الأزيمة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية بأن العلاقات العامة تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسة، الفرق بأن دراستنا لم يتم تواجدها في الهيكل التنظيمي عكس دراسة سابقة إذ تتواجد بالهيكل التنظيمي، و بالنسبة للاتصال في دراسة السابقة فتبين أنه يتم توظيف

الإتصال الأحادي الإتجاه (من المؤسسة إلى الجمهور) من قبل ادارة العلاقات العامة فيما تغفل الإهتمام بسير المعلومة من القاعدة إلى القمة (القيادة الجمهور الداخلي والخارجي) في حين أن دراستنا أن العلاقات العامة الإتصال متواجد بمختلف أنواعه، تشابهت الدراستين في أنهما ركزت على الكشف عن دور العلاقات العامة في ادارة الأزمة داخل المؤسسة.

2. هامل مهديه، إتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع، جامعة قسنطينة.

- يتمحور موضوع هذه الدراسة حول اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في وحدات من المؤسسات الصناعية والخدماتية، حيث تمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة في كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية و الخدماتية؟

بالنسبة إلى الأسئلة الفرعية قدر عددها بأربعة أسئلة:

- كيف يسير الإتصال قبل حدوث الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- ما هو مسار الإتصال أثناء وقوع الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- كيف يفعل الإتصال بعد الأزمة في المؤسسات الجزائرية؟
- هل هناك فروق بين المؤسسات الصناعية و الخدماتية الجزائرية على مستوى عمليات اتصال الأزمة في مراحل مختلفة؟
- العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة هي العينة العرضية، فقد تم الاعتماد على المنهج المسحي و المنهج المقارن، قد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: الإتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل وقوعها، يتدخل الإتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات أثناء وقوعها.
- النقد وأوجه الاختلاف والتشابه: أما بالنسبة للدراسة الثانية التي أعدتها الطالبة هامل مهديه بعنوان اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة على وحدات من المؤسسات الصناعية والخدماتية، حيث تشابهت في أن العلاقات العامة تعتمد على الإتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته، اختلفت في أنها ركزت على الكشف عن دور الإتصال أثناء الأزمة داخل المؤسسة.

3. بوعلام بوعلام، العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات،

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال بجامعة

عبد الحميد ابن باديس مستغانم.

- يتمحور موضوع هذه الدراسة حول العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات وكانت الدراسة الميدانية مطبقة في مؤسسة مستلاند حظيرة الحيوانات والتسليية، حيث تمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في كيف تساهم العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة الأزمات داخل مؤسسة مستلاند؟
أما بالنسبة إلى الأسئلة الفرعية قدر عددها بثلاثة أسئلة:
- ما هو موقع العلاقات العامة في مؤسسة مستلاند وما مدى صلاحيتها؟
 - ماهي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة مستلاند وماهي أسباب نشوبها؟
 - ما هو دور تخطيطات العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسة مستلاند؟
- العينة التي أجريت عليها هذه الدراسة هي العينة القصدية، وقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:
تمارس العلاقات العامة داخل مؤسسة مستلاند من طرف مكتب الإعلام والاتصال، الصلاحيات التي تتمتع بها العلاقات العامة داخل مؤسسة مستلاند متنوعة وعديدة، عند وقوع أزمة في مؤسسة مستلاند تختلف الأدوار من موظف لآخر، تساهم العلاقات العامة في بناء علاقات قوية بين الموظفين داخل مؤسسة مستلاند.
- النقد وأوجه الاختلاف والتشابه: تطابقت الدراستان في النتائج التالية العلاقات العامة تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسستين مستلاند وميناء مستغانم، عدم وجود جهاز خاص بالعلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إدارة العلاقات العامة تعتمد على الإتصال بمختلف أنواعه واتجاهاته (الصاعد، النازل، الأفقي).
- على العموم إن النتائج المتوصل إليها تختلف باختلاف الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها في دراسته ونحن توصلنا إلى النتائج نتيجة البحث المتواصل والإشكالية المطروحة والتي من خلالها حددنا أهداف الدراسة وبالتالي توصلنا إلى تلك النتائج وعليه اختلفت هذه الأخيرة مع نتائج الدراسات السابقة في جوانب التي درسها الباحثين في موضوعهم المقارب لموضوعنا.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل إلى موضوع العلاقات العامة

المبحث الأول: ماهية ونشأة العلاقات العامة

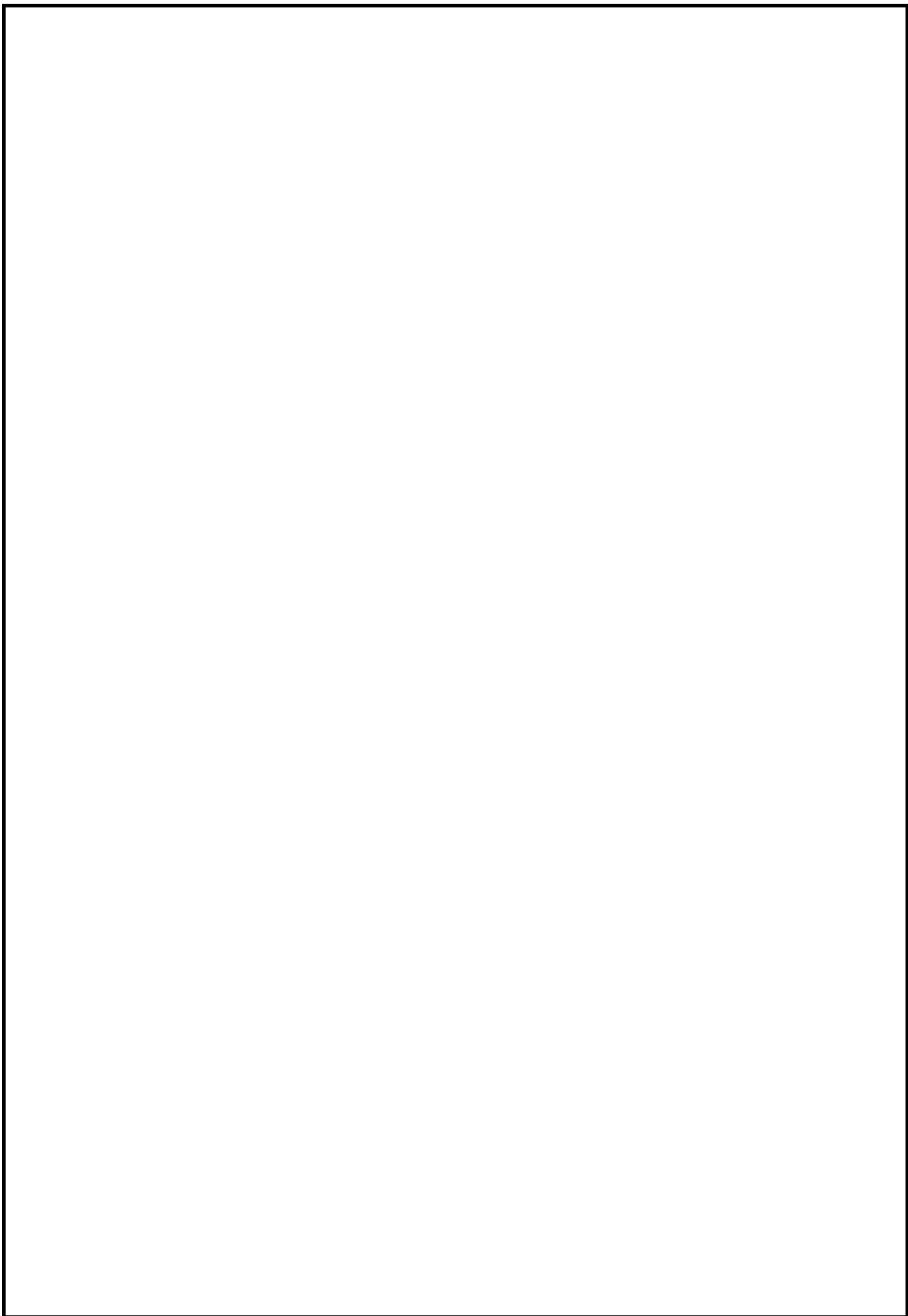
المبحث الثاني: مبادئ ووظائف العلاقات العامة

المبحث الثالث: أهداف وأهمية العلاقات العامة

المبحث الرابع: خصائص رجل العلاقات العامة

تمهيد:

إن التطور والحاجة دعت إلى إنتشار العلاقات العامة في جميع المؤسسات بمختلف تخصصاتها لما أصبح لها من أهمية في هيكلها التنظيمي، فهي كالعمود الفقري، الذي يمدّها بالقوة لذلك سنتطرق في الفصل الأول إلى ماهية العلاقات العامة والتطورات التي حصلت لها وكذا مبادئها ووظائفها، وصولاً إلى الأهمية والأهداف لنكمل الفصل بالخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة.



المبحث الأول: ماهية ونشأة العلاقات العامة

أ- ماهية العلاقات العامة:

اعتبرها البعض علما يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة موضوعية بغاية تنظيم العلاقات الإنسانية من التعاون والمحبة والوعي كما اعتبرها الآخرون نشاطا لمؤسسة صناعية أو نقابية أو شركة أو صاحب مهنة أو حكومة أو هيئة أخرى تهدف لإقامة العلاقات السليمة بالجمهور العام وبفئات هذا الجمهور المتنوعة كالمستهلكين والموظفين والمساهمين وغيرهم وذلك بغية التكيف مع البيئة وتفسير النشاط الإجتماعي.¹

- ولوعدنا لمفهوم العلاقات العامة نجد العديد من التعريفات الاخرى منها:

يعرفها آر نوف و باكسون: هي وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة وتسهل التغيير فيها ويقوم ممارسوا العلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة وذلك لخلق تماسك الأهداف بين المنظمة وتوقعات المجتمعية، ويطور ممارسوا العلاقات العامة وينفذون ويقيمون برامج المؤسسات والجماهير.²

كما عرفها يفرلي: على أنها مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على اصلاحها ثم إعلام الناس بالأمر وبهذا فإن مهمتها مزدوجة، تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام ونصح الشركة بتغيير خططها وتعديل سياستها لخدمة الصالح العام ثم إعلام الناس بما تقوم به الشركة من أعمال تهتم وتخدم مصالحها.³

أما روبنسون: فيعرفها بأنها ممارسة تطبيقية للعلوم الإجتماعية والسلوكية وفي الوقت نفسه يحدد الوظائف التي تمارس لتحقيق أهداف العلاقات العامة.⁴

تعريف الشرعية المهنية لمستشاري العلاقات العامة: العلاقات العامة هي الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات طيبة واستمرارها بين أعضائه وبينه وبين مختلف قطاعات الرأي العام.¹

¹ محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الإتصال والأزمات (إدارة، عولمة، اتخاذ القرارات)، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر، دب، 2012م 1433هـ، ص25

² صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط2، دار الشروق، عمان، 2008، ص16
عبد الرزاق الدلمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، دب، 2005، صص 36-37

⁴ محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، دار مكتبة رائد العلمية، الأردن، 2001، ص13

تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية: العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة، التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الامكان مع سياستها وأنشطتها وتحقيق مزيد من التعاون والأخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلان الشامل والمخطط.²

تعريف دائرة معارف البريطانية: العلاقات العامة عبارة عن مظاهر النشاط المتصلة لتفسير وتحسين الصلة أو العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية إعتبارية أو ذات صفة فردية أي يملكها فرد واحد وبين جمهور له ارتباط أو إتصال بهذه الهيئة، وواضح أنه من هذا التعريف أنه يعتبر العلاقات العامة نوعا من النشاط الإنساني وليست له صفة العلم أو الفن وأن العلاقات العامة ليست أيضا عملية أو طريقة علمية أو مهنية.³

تعريف وارد للجمعية الفرنسية للعلاقات العامة: هي الجهود التي يبذلها فريق ما لإقامة علاقات ثقة واستمرارها بين أعضائه وبين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تندفع بصورة مباشرة من الخدمات الإقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة.⁴

تعريف دائرة معارف الأمريكية: العلاقات العامة هي الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير وتفسير موضوع، معين سواء كان هذا الموضوع حول فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما بقصد تهيئة السبل أمام الجماهير التي تعترف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وأنه يستفيد فعلا من أداء ذلك.⁵

ب - نشأة وتطور التاريخي للعلاقات العامة:

- إن العلاقات العامة كنشاط هي قديمة قدم البشر فقد تم ممارستها من قبل الإنسان منذ أقدم العصور كوسيلة للتعايش والتواصل مع باقي أفراد المجتمع الذي يعيش فيه، فمرت عبر الزمن بالعديد من المراحل لتصل إلى المفهوم الذي هي عليه الآن.

1/العلاقات العامة عند البدائيين: على حسب دكتور نصر الدين عبد القادر عثمان فيكتابه المدخل إلى العلاقات العامة والإعلان "تمثلت مظاهر العلاقات العامة عند القبائل البدائية في إعلام أفراد القبيلة بما يريد أن يعلموه من أخبار

¹ بلقي فطوم، سيفون باية، دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات، مجلة الإناسة علوم المجتمع، العدد 08، ديسمبر 2020، ص80

² سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000، ص22

³ محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص27

⁴ محمد مصطفى كمال، مرجع سابق، ص25

⁵ جمال مجاهد، العلاقات العامة رؤية نظرية وتطبيقية، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، 2009، صص 10-11

الصيد والقنص، الدفاع والقتال وحيث كان يتمثل رجل العلاقات العامة في رئيس القبيلة الذي كان يستعين بالطبيب أو الساحر كما يمكن أن يكون رجلا زلق اللسان أو امرأة قوية البيان للإعلام والشرح والتفسير".

2/العلاقات العامة عند القدماء المصريين:

- اهتم ملوك الفراعنة بالإتصال بالأهالي في كافة المناسبات، وكانوا يبذلون جهدا كبيرا وهذا من أجل الترويج لحكم مصر، كما اهتمت الدولة بتسجيل جميع الأحداث والانتصارات وعرضها على الناس من أجل كسب تأييد الرأي العام.

3/العلاقات العامة عند بابل وآشور:

- كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية، وتوجه عن طريقها التعليمات، وقد كان "الملك حمورابي" يدعو عماله وموظفيه في الأقاليم للحضور إلى بابل في الأعياد والمناسبات وخاصة في عيد حصاد القمح ويذيع أوامره وتعليماته في كافة أنحاء المملكة.

- واستخدم الآشوريون اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة التي تروي حوادث انتصاراتهم وما فعلته جيوشهم بالأعداء ويعرضونها في قاعاتهم وشوارعهم، وللآشوريين في هذه النشرات شق آخر، فهم أول من اتبع النشرات المصورة فكانوا يرقمون انتصاراتهم وبجانب الرقم يصورون بالألوان صور الأسرى، الملوك والرعايا ولاشك أنها تعمل عمل الملصقات واللوحات الإعلانية في يومنا هذا.¹

4/العلاقات العامة عند اليونان: فقد اعتمدت في توصيل الأخبار وبث الأفكار علفن الخطابة في طرح أفكار الفلاسفة اليونانيين، وكذلك أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهدها مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة وذلك لكسب تأييد الجمهور والرأي العام.

5/العلاقات العامة عند الرومان: فقد اهتمت بما يعرف اليوم بتعبير الرأي العام ورفعت شعار "صوت الشعب من صوت الله" أو أن إرادة الشعب هي من إرادة الله، وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء والأدباء والذين كانوا يتولون توجيه الجماهير في أعمالهم، واستخدم يوليوس قيصر الصحف لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التي كانت سائدة في تلك الحضارة.²

¹ نصر الدين عبد القادر عثمان، المدخل إلى العلاقات العامة والإعلان، ط1، الأفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص19
² صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح، الكويت، 2005، ص13

6/العلاقات العامة في العصور الوسطى:

- شهدت العلاقات العامة في العصور الوسطى في أوروبا انتكاسة وتدهورا، حيث خضع الفلاحون في ظل نظام الإقطاع لمعاملة لا إنسانية وتحولت الطوائف الصناعية والتجارية التي تنظم العلاقات العامة بالعمال والصناع من جهة وبالجمهور العام من جهة أخرى، إلى احتكارات تستغل العمال وتغش المستهلكين وهو ما يمكن معه القول إن العلاقات العامة في مجتمعات العصور الوسطى الأوروبية، كانت تعاني من التدهور والفساد.¹

7/العلاقات العامة في عصر النهضة الأوروبية:

- في هذا العصر تجسد الإعراف بقيمة الإنسان وحقه في الحياة كما ازداد الميل إلى المعرفة والرغبة في التجربة وحب الإستطلاع وكشف المجهول. وقد ظهرت الطبقة الوسطى ونشبت الثورات وتضاعف الإهتمام بدراسة آراء الناس ومعرفة رغباتهم وظهرت الصحف والنشرات لشرح المذاهب المختلفة، وقد انعكس كل هذا على تطور العلاقات العامة وازدهارها.²

8/العلاقات العامة الحديثة: تطور مفهوم العلاقات العامة بمفهومها الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية بمرور المراحل التالية:

المرحلة الأولى 1900/1914: عرفت هذه المرحلة بسيطرة الشركات ورجال الأعمال وكانت المعلومات التي توضع في مكاتب النشر تأتي من جانب واحد، لذلك ساهم بعض من رواد كاي في لي و garret في هذا المجال على تحويل النظر إلى الجمهور على أساس أن له دورا كبيرا في نجاح المؤسسة من عدمه.

المرحلة الثانية 1915/1919: وهي مرحلة الحرب العالمية الأولى وتميزت هذه المرحلة بدخول الحكومات كعنصر مؤثر في الرأي العام وأنشئت لجان الإعلام لإستقطاب عدد ممن لهم باع في التأثير الإعلامي ونجحوا فعلا في استقطاب الرأي العام.

المرحلة الثالثة 1920/1929: بعد انتصار أمريكا وحلفائها في الحرب ازدهر الإقتصاد، وظهر عدد من رواد هذا العلم الذين كان لهم دور بارز في مرحلة الحرب وأنشأوا نواة لشركات العلاقات العامة الحديثة.

¹ محمود يوسف مصطفى عبده، سامي طابع، مقدمة في العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الإعلام، جامعة القاهرة، 2004، ص42

² محمود يوسف مصطفى عبده، سامي الطابع، المرجع السابق، ص43

المرحلة الرابعة 1930/1939: وهي مرحلة الرئيس روزفلت التي تميزت بالتوسع في برامج الخدمة الإجتماعية وإيجاد فرص العمل للعاطلين، الأمر الذي يتطلب برامج علاقات عامة فعالة لإفساح السبيل للإصلاحات المطلوبة.

المرحلة الخامسة 1940/1945: وهي مرحلة الحرب العالمية الثانية والتي تطلبت جهودا كبيرة في ميدان العلاقات العامة واتسمت بتعبئة الرأي العام نحو مناصرة الحلفاء ثم دخول أمريكا الحرب.

المرحلة السادسة 1946/1965: وهي مرحلة الإزدهار الإقتصادي وكذا مرحلة اتساع نطاق دراسة العلاقات العامة، حيث ازدهرت برامج العلاقات العامة في المؤسسات الخاصة والعامة وانتشرت المؤسسات المختصة في الإستشارات في ميدان العلاقات العامة، كما ظهر سيل جارف من أوعية المعلومات من العلاقات العامة من مقالات وبحوث وكتب ونشرات كما كان هناك اتساع في عدد برامج التي تدرس العلاقات العامة مع الإتجاه إلى عالمية ممارسة هذا الفن ووضع مقاييس علمية ومهنية للممارسة.

المرحلة السابعة 1966/1992: وهو عصر المعلومات الذي قرب المسافات وألغى الفوارق بين الشعوب إلى حد كبير، وقد اتسم هذا العصر بوفرة المعلومات وسرعة نقلها واستخدمت الأقمار الصناعية كوسيلة مهمة في نقل المعلومة.

المرحلة الثامنة: بدأت في 1993 إلى الآن وهي مرحلة طفرة المعلومات والاتصالات وعصر الأنترنت والفضائيات والعولمة.¹¹

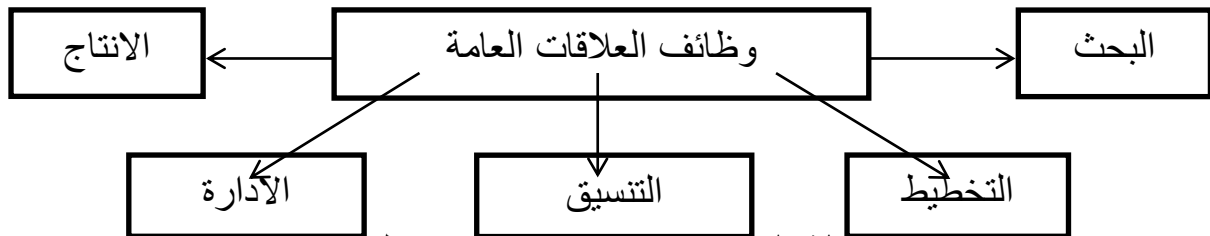
¹¹ علي بن فايز الجحي، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014، صص 15-16

المبحث الثاني: مبادئ ووظائف العلاقات العامة

1/المبادئ: هناك عدد من المبادئ التي يركز عليها الباحثون في العلاقات العامة تتلخص فيما يلي:

- (1) إن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية مستمرة ومخططة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة شأنها شأن وظائف المنظمة الأخرى.
- (2) تقوم العلاقات العامة الصحيحة والفعالة بين طرفي مؤثر ومتأثر في الوقت نفسه.
- (3) تعتمد العلاقات العامة على الإتصالات تفاعلية من جانب كل من الطرفين (المنظمة وجمهورها) فالإتصال فيها ذو إتجاهين وليس إتجاه واحد.
- (4) إنها لا تقتصر على مؤسسات معينة أو قطاعات محددة بل إنها تشتمل على جميع المؤسسات الحكومية والخاصة، التجارية والصناعية والاجتماعية الربحية منها وغير الربحية.
- (5) تحتاج العلاقات العامة إلى دعم ومؤازرة الإدارة العليا وإلا فقدت قيمتها وهويتها.
- (6) تتطلب العلاقات العامة تفهما متعمقا لطبيعة السلوك البشري ووسائل التعامل مع هذا السلوك.¹

2/الوظائف: لقد أجمع العديد من الكتاب المهتمين بالعلاقات العامة أنها لا تتعدى ما هو موضح في الشكل الآتي:



الشكل 01- يبين وظائف العلاقات العامة

✓ **وظيفة البحث:** وتتمثل هذه الوظيفة في كافة الجهود المتعلقة بمعرفة اتجاهات وآراء الجمهور حول ممارسة العلاقات العامة سواء كان فردا أو مؤسسة،

¹بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص 15-16

وتختلف هذه الجهود حيث تستخدم في الممارسة الحديثة للعلاقات العامة كافة السبل المتاحة لقياس ومعرفة آراء الجمهور ورغباته.

✓ **وظيفة التخطيط:** وتعد من أهم الوظائف بل هي الأهم لأنها معنية بوضع التصوير المتكامل لأنشطة العلاقات العامة وبرامجها وتحديد الأهداف المرجوة من تلك البرامج والأنشطة مع اقتراح الأدوات والوسائل لتنفيذها في حدود الإمكانيات المتاحة.

✓ **وظيفة التنسيق:** والتي تكمن في مدى قدرة العلاقات العامة على التقريب بين مكونات شبكة العلاقات الخاصة بالمنشأة على المستويين الداخلي والخارجي، كذلك تفعيل العلاقات بين مكونات شبكة العلاقات لأجل خدمة أهداف المنشأة.

✓ **وظيفة الإدارة:** وتقوم العلاقات العامة فيها بدور الداعم لمختلف الإدارات والأقسام في المؤسسة والمعاون لها على أداء مهامها، وتختلف المهام الإدارية للعلاقات العامة بحسب إختلاف الأدوار لتلك الأقسام والإدارات.¹

✓ **وظيفة الإنتاج:** وهي عملية إعداد وتهيئة الموارد والبرامج الإعلامية المختلفة التيكون هدفها تحسين الصورة الذهنية للجمهور تجاه المؤسسة وقد أتاحت التكنولوجيا الحديثة العديد من المجالات التي تخدم أهداف العلاقات العامة.²

¹ عماد الدين تاج السر فقير عمر، إعداد وإنتاج المواد الإعلامية للعلاقات العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص26-29
² عماد الدين تاج السر فقير عمر، مرجع نفسه، ص ص26-29

المبحث الثالث: أهداف وأهمية العلاقات العامة

أ/الأهداف:

1. تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق التفاهم والتوافق بين المؤسسة و جماهيرها وبين عناصر المجتمع والتنسيق بين مصالحها.
2. الكشف عن اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي وإعلام الإدارة العليا بها.
3. تقييم اتجاهات الجمهور والتنبؤ بها والاستجابة لها.
4. تنمية التعاون بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية والخارجية.
5. حماية المؤسسة من أي هجوم عليها (الإشاعات والأخبار الكاذبة).
6. توسيع قاعدة التمويل للمؤسسة لضمان استمرارية برامجها.
7. التعاون بين المؤسسة والجمهور واستمرار التعاون والوصول إلى تفاهم أفضل مع أجهزة الإعلام من صحافة وإذاعة...إلخ.
8. تدعيم التعاون بين المؤسسة وباقي الأجهزة والهيئات الموجودة في المجتمع لتحقيق أهدافها، لذا ينبغي على المؤسسة دراسة جمهورها والتعرف على قنوات الإتصال بهم.
9. الإشراف على الندوات والمؤتمرات والمعارض والأبحاث العلمية.
10. تنسيق وتنظيم عملية التبادل بين موظفيها (البعثات).
11. تنمية المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين في المؤسسة.
12. رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.¹

ب/الأهمية:

- 1) تسعى العلاقات العامة في المنظمات إلى إقامة علاقات جيدة مع الجماهير الخاصة بالمنظمات والمحافظة على مثل هذه العلاقات وصيانتها.
- 2) تعزز ثقة العاملين بالمنظمات بزيادة ارتباطهم بها وتفهمهم لأهدافها وأنظمتها.
- 3) تعمل على تحسين صورة المنظمات لدى جماهيرها بشكل مستمر مما يسهم في تكوين سمعة جيدة سواء لمنتجات أو خدمات هذه المنظمات.
- 4) تزيد من ثقة الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمات وبخاصة الجماهير الأساسية من مساهمين ومهتمين، وذلك عن طريق إضافة علاقات جيدة معهم

¹محمد جاسم الفلحي الموسوي، بحث بعنوان العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات،مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2001 ص77

الفصل الاول : مدخل الى موضوع العلاقات العامة

- وتقبل اقتراحاتهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة التي تسهم في إدخال الطمأنينة إلى قلوبهم حول مسيرة المنظمة.
- (5) تعمل على ترسيخ الثقة بين أي منظمة والمنظمات التي تتعامل معها وبخاصة المنظمات المالية التي تقدم التمويل والإقراض للمنظمة، وهي بذلك تمنح للمنظمة ميزة تنافسية.¹
- (6) معرفة آراء الجمهور واحتياجات (العمال و الموظفين) في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشكلاتهم وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية.²
- (7) المساهمة في نجاح المؤسسة في كل ما من شأنه أن يساهم في بناء سمعة طيبة لها.³
- (8) معرفة إتجاهات الرأي العام الحقيقية إتجاه نشاط المؤسسة وعرضها على قيادة المؤسسة عن مدى أهميتها وقائدها بالنسبة لأهداف المؤسسة.⁴
- (9) تعمل العلاقات العامة على غرس ودعم المسؤولية الاجتماعية بين جماهيرها وهذا يساعد المجتمع والتنظيمات للتغلب على العقبات التي تواجهها لأن هذه المشاركة الجماهيرية تجعل هذه الهيئات في عزلة عن جماهيرها.⁵
- (10) توضح بحوث العلاقات العامة للهيئات والتنظيمات والمؤسسات اتجاهات حقيقية للجماهير وكذلك رغباتهم في سياستها وخطط عملها بما يتماشى مع رغبات جماهير ويحقق النفع لهم وللهيئات معا.⁶

¹درة، عبد الباري ابراهيم و المجالي، نبيل خلف، العلاقات العامة في القرن الواحد والعشرين -منحى نظامي واستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص77

²سامر بكري، اتصالات تسويق والتوزيع، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص40

³سلوى عثمان صديقي، أبعاد العملية الإتصالية، المكتب الجامعي الحديث، دب، 1999، ص261

⁴راسم جمال و آخرون، ادارة العلاقات العامة مدخل استراتيجي، دار مصرية لبنانية، القاهرة، 2005، ص44

⁵سلوى عثمان صديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد عملية احصائية رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 1999، ص261

⁶كلير واستن، العلاقات العامة الناجحة، دار لحرية للعلوم، بيروت، 1998، ص75

المبحث الرابع: خصائص رجل العلاقات العامة

- يجمع أغلب المهتمين بالعلاقات العامة أن هناك ركنين أساسيين يتطلبهما المشتغل بالعلاقات العامة وهما القابليات والصفات الشخصية والتأهيل العلمي.

أ/ القابليات الشخصية:

1. **حسن المظهر:** وهو من الأشياء الهامة في عمل أخصائي أو أخصائية العلاقات العامة، لأن من المعروف الإنطباع الأول في المقابلة الشخصية له تأثير نجاحها أو فشلها.
2. **المبادأة في الإتصال:** أي أن يبدأ الحديث ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يستمر في الحديث ويبتعد عن الإتصال الهجومي.
3. **القدرة على الإقناع:** وليس كل الناس قادرين على التعبير الصحيح عن أفكارهم ومن كان منهم قادرا على إقناع غيره وما نقصده هو القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.
4. **إتقان إحدى اللغات الأجنبية:** حيث تهتم بعض المنشآت باختيار أخصائي العلاقات العامة من ذوي المهارة الكلامية، والذين يتقنون إحدى اللغات.¹
5. **الخصائص الأخلاقية:** ومن أبرزها الصدق، الأمانة والسمعة الطيبة وغير ذلك مما يساهم في توكيد احترام رجل العلاقات العامة والثقة من الجمهور.
6. **المعرفة والموضوعية:** وهذا ما يفترض الالتزام بأسس العلاقات العامة العلمية وبالمناهج العلمية في تحليلات وقياسات الرأي العام داخل المنظمة وخارجها.
7. **الديناميكية:** وهنا يجب على رجل العلاقات العامة أن يكون سريع الحركة وقادرا على التعامل مع مواقف كثيرة.²
8. **القدرة على المثابرة والاحتمال:** معظم أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى لذا على رجل العلاقات العامة أن يتحلى بالصبر والمثابرة.
9. **قابلية التنظيم:** يحتاج رجل العلاقات العامة إلى تنظيم أعماله وتبويب مواده وتوقيت أعماله ومواعيده حسب الأولويات.

¹ المصري، أحمد محمود، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص79

² عساف، محمد عبد المعطي، وصالح، محمد فلاح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص58

10. حب الإستطلاع: يجب على رجل العلاقات العامة أن تكون لديه رغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله من أجل كشف الحقائق وتفسيرها.¹

ب/ التأهيل العلمي:

- إن رجل العلاقات العامة هو رجل إدارة وإعلام في آن واحد ويمتد عمله باتجاهين ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولا بد أن يشتمل إعداده العلمي المواضيع التي تساعده في أداء وظيفته الإدارية والإعلامية ومن المهم أن يكون ملماً بالحقول التالية:

- **اللغة:** هو أن يكون متمكناً من اللغات الشائعة، إضافة إلى لغته الأم.
- **الكتابة:** لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملماً بفن الكتابة والصحافة، لأنه كإعلامي يحتاج إلى صياغة ونشر المواضيع الدعائية.
- **علم النفس:** يحتاج رجل العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس لمعرفة دافع النفس البشرية ليستطيع التأثير في الأفكار وشخصيات الجماهير التي يقابلها.
- **علم الاجتماع:** يعيش الفرد ضمن جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره.
- **الإدارة والاقتصاد:** لا بد لرجل العلاقات العامة الإلمام بأولويات الاقتصاد، الإدارة، لمعرفة ما يجري في إدارة المؤسسة أدارياً ومالياً.
- **المهارات الإتصالية "القدرة على الإتصال":** وتعد تلك الصفة أول الصفات التي يجب أن تتوفر في رجل العلاقات العامة الناجح بوجه عام، والاتصال كما هو معروف له تسمياته ومستوياته المختلفة وفي هذا المجال تتخذ قدرة رجل العلاقات العامة في الإتصال على ثلاثة أنواع:
 - ✓ **الإتصال بالذات:** أو ما يعرف بالتوافق مع الذات أو مع النفس، ويعرف بالإتصال الداخلي أو الإتصال مع النفس يحقق للإنسان التوازن والتوافق.
 - ✓ **الإتصال المباشر مع الآخرين:** ويتمثل هذا الإتصال في الإتصال بالجمهور الصغير أي الجمهور الذي يتعامل معه رجل العلاقات العامة مباشرة.

¹صبيطى، عبيدة، مسعودي، كاثوم، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص150

الفصل الاول : مدخل الى موضوع العلاقات العامة

✓ الإتصال بوسائل الإعلام الجماهيري: وهو الوسيلة التي بواسطتها

يقدم الإعلام الخدمات الخاصة بالبيع أو الشراء والبضائع أو الإعلام

برامج وأنشطة الحكومة وعن النشاطات الخاصة بالأعمال المختلفة.¹

• الإحصاء وأصول البحث العلمي: يعتمد نجاح العلاقات العامة والمؤسسة

بصفة عامة على أسلوب البحث العلمي.²

الخصائص الواجب توفرها في رجل العلاقات العامة

التأهيل العلمي

- المهارات الإتصالية
- الإدارة و الإقتصاد
- علم الإجتماع
- علم النفس
- الكتابة
- اللغة

القابلية الشخصية

- حب الإستطلاع
- قابلية التنظيم
- القدرة على المثابرة والاحتمال
- الديناميكية
- المعرفة والموضوعية
- الخصائص الأخلاقية
- إتقان احدى اللغات الأجنبية
- القدرة على الإقناع
- المبادأة في الإتصال
- حسن المظهر

العلاقات العامة التي يجب أن يتميز بها

¹الجبالي، حمزة، التنمية وإدارة العلاقات العامة، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص189

²الجبوري، عبد الكريم، العلاقات العامة فن وابداع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2001، ص52

خلاصة الفصل:

نستنتج في خلاصة هذا الفصل أن العلاقات العامة علم واسع بحد ذاته، حيث هي القلب النابض للمؤسسة لا يمكن الإستغناء عنها، فالتطورات التي مرت بها ساعدتها لأن تأخذ هذه الأهمية التي لها الآن مما جعلها تدرس في الجامعات، فهي جزء من كل العلوم سواء العلوم الإنسانية، الإجتماعية، السياسية، فإذا أرادت دولة أو مؤسسة القوة عليها أن تمتلك خبراء علاقات عامة متميزين.

الفصل الثاني : مدخل عام لمفهوم الأزمة في المؤسسات

المبحث الأول: ماهية و نشأة الأزمات في المؤسسة

المبحث الثاني: مراحل وأسباب نشوء الأزمات في المؤسسات

المبحث الثالث: أنواع وخصائص الأزمات في المؤسسات

تمهيد :

تمر المؤسسة باختلاف أنواعها، وطبيعتها بأزمات متنوعة من حيث النوع والمصدر إذ تعتبر جزءا من حياتها، ومؤشرا على تفاعل العوامل المحيطة بها. كما تصنف الأزمات على أنها نقطة تحول في تاريخ المؤسسة تعكس بالمعنى الصيني الأخطار المهددة لبقاء المؤسسة والفرص التي يجب على القائمين بإدارة الأزمات استغلالها حتى تحافظ المنظمة على مكانتها في السوق ولدى جماهيرها، لذلك سنحاول في هذا الفصل تقديم صورة شاملة حول الأزمة من حيث نشأة وتطور، المراحل وأسباب نشوؤها، أنواعها وصولا إلى خصائصها.

المبحث الأول: ماهية ونشأة الأزمات في المؤسسات

أ/الماهية: يعرفها فيليب بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها، ويتطلب منها تحركا سريعا واهتماما فوريا وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنها أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الإعتيادي للمنظمة.¹

- **تعرفها دائرة المعارف للعلوم الإجتماعية:** أنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين.
- **يعرفها وليام كوانت** "بأنها تلك النقطة الحرجة واللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير التطور".
- **يعرفها جوناثان روبرت** "بأنها مرحلة الذروة في توتر العلاقات في البنية الإستراتيجية الوطنية أو الإقليمية أو المحلية.²
- **عرفها الرازي** "بأنها حالة غير عادية تترك أثرا قاطعا على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل.³

ب/نشأة الأزمة:

- في الحقيقة الأزمة كلمة مشاعة في جميع المجالات لكنه هناك من يقول أن أصولها ترجع إلى الطب الإغريقي القديم، حيث كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظة مصيرية في تطور المرض، لكن هذا شهد تطورا في القرن السابع عشر حيث شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن الثامن عشر للدلالة على إرتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (حيث تحول المصطلح الطبي إلى التداول والطرح السياسي)، ومنه استخدم "كارل ماركس" مصطلح الأزمة للتعبير عن فشل الأفراد في الإنتاج وتفاقم كل من هذه الأزمات عن سابقتها ولا يمكن أن ننسى الأزمة العالمية بسبب الكساد العظيم الذي أصاب المجتمع الإنساني كله بشلل وخراب إقتصادي، ما نتج عنه من دمار إقتصادي تبعته صراعات سياسية ودولية، كانت بوادر ومقدمات للحرب، لحرب عالمية طاحنة، وانتهت بكارثة ذرية في " هيروشيما وأزباكستان" فعدم تهية المؤسسات والمنظمات لتلك أزمة ما أدى إلى حرب نووية. ففي القرن الواحد والعشرين وبالضبط في منتصفه

¹ إيباد النصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، ط1، دار الخليج، دب، 2005، ص9

²، أديب أدوف، الإعلام والأزمات، ط1، الأكاديميون، عمان، 2014، ص7

³ محمد حسن محمد حمادات، الوظائف والقضايا المعاصرة في الإدارة التربوية، ط1، مكتبة حامد، عمان، 2007، ص48

ومع حدوث إنهيار في قيم المجتمع والتفسخ المجتمعي خاصة المجتمعات الصناعية، بعد الحرب العالمية الثانية دخل المصطلح حيز الإستخدام حيث استخدمه علماء النفس للتعبير عن أزمة الهوية ومع مطلع السبعينات وارتفاع الأنماط الإستهلاكية والزيادة السكانية في دول العالم الثالث وما نجم عنه من أزمات وكوارث إنسانية خاصة في إفريقيا، إستعار الديمغرافيين إستخدام مصطلح أزمة الانفجار السكاني، وفي الثمانينات إستخدم مصطلح أزمة من طرف علماء الإجتماع وذلك للوصول إلى الوصف الدقيق والتفصيلي للأزمات الإجتماعية التي تهدد المجتمع بصفة عامة.¹

المبحث الثاني: مراحل وأسباب نشوء الأزمات في المؤسسات

أ/ المراحل : ويتم تصنيفها كالآتي:

1. مرحلة الميلاد: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم تنذر بخطر غير محدد المعالم، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، أو المجالات التي سوف تخضع لها، وتتطور فيها.

- ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، هو قوة حس وإدراك متخذ القرار، وخبرته في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو، ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة، أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حداثها لمرحلة الصدام.

2. مرحلة النمو: نتيجة للمرحلة الأولى، وعدم معالجتها في الوقت المناسب، فإن الأزمة تنمو وتدخل حيز الاتساع، حيث تتم تغذيتها عن طريق:

- ✓ مغذ داخلي للأزمة تستمد منه قوتها منذ نشأتها، ولم يتم القضاء عليه.
- ✓ مغذ خارجي تفاعل معها وبها، ليضيف إلى الأزمة قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع.

¹يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (المدخل، المفاهيم، العمليات)، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 24-25

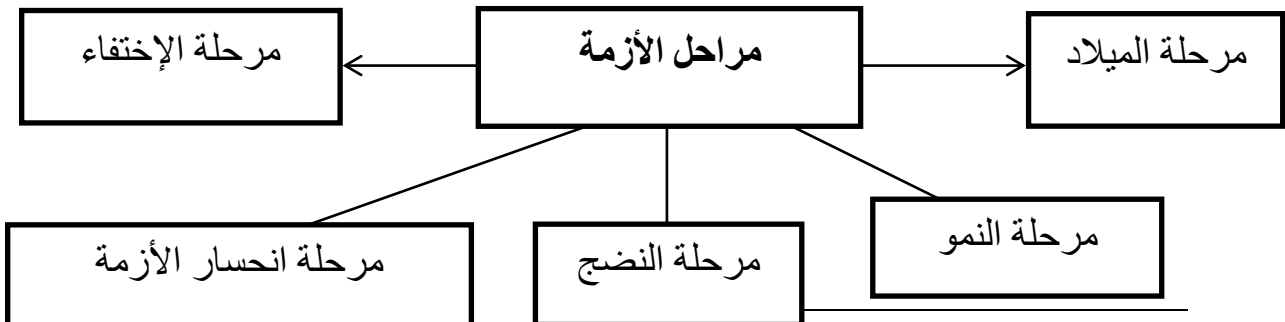
الفصل الثاني : مدخل عام لمفهوم الازمة في المؤسسات

- ولا يمكن إنكار الأزمة أو تجاهلها، نظرا لدخول أطراف جديدة في صراع الأزمة، حيث إن الخطر طال هذه الأطراف، ووصل إليها، وبالتالي لزم التنبيه بالأزمة ووجودها، وتبدأ المطالبة بالتدخل قبل أن تستفحل و تصل إلى مرحلتها التالية¹.
- كما يمكن القضاء على الأزمة في مرحلتها هذه بعدم السماح بتطورها أكثر من ذلك، وإيقاف نموها عند المستوى الذي وصلت إليه بتحديد وعزل المغذيات الخارجية التي تدعم الأزمة، إما عن طريق استقطابها، أو بث التعارض بين المصالح وبين استفحال نمو وتطور الأزمة.

3. 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 المتفاعلة في المجتمع، والتي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها، ويكون الصدام محتوما.

4. مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزء مهما من قوة الدفع لها، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي، وهناك بعض الازمات تتجدد لديها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5. مرحلة الاختفاء، أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها، وبالتالي تمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد أخطارها إلى مرحلة التلاشي، ومما يجدر الإشارة إليه هو ضرورة أن يكون صانع القرار ملما بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة، حتى لا يقع نتيجة التشخيص غير السليم².



¹أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني، دور ادارة الازمات في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء،دراسة مقدمة إلى قسم علوم مالية وإدارية كجزء من متطلبات حصول على درجة ماجستير في تخصص ادارة الأعمال أكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، 2020م، 1441هـ، ص32

²أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني، مصدر سابق، ص32-ص33

الشكل 3-مرحلة الازمة

ب/الأسباب:وهي كالآتي :

➤ **سوء الفهم:**أحد أسباب نشوء الأزمات، فنظرة على تاريخ البشرية وكافة العصور والحضارات كان سوء الفهم وراء نشوء العديد من الأزمات، والشكل الآتي يبرز لنا أهم جوانبه.¹



الشكل 04-يبين سوء الفهم كأحد أسباب الأزمة

➤ **سوء التقييم:**وينشأ في كثير من الأحيان من المغالاة في الثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.²

➤ **الإدارة العشوائية:**ويطلق عليها مجازاً إدارة ولكنها ليست إدارة بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات التالية:

1. عدم الإعراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط .
 2. عدم إحترام الهيكل التنظيمي .
 3. عدم التوافق مع روح العصر.
 4. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.
 5. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.
 6. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية علاجية.³
- **الرغبة في الإبتزاز:** تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح بإستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني مكاسب غير عادلة من الكيان الإداري

¹عيشوش فريد، الإتصال في ادارة الازمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2011،ص81
²سيلفورد بدويل، ت مصطفى درويش، الحرب الحديثة والأزمات، ط1، مؤسسة العربية للنشر، بيروت، 1985، ص276
ص-277
³العماري عباس رشيد، ادارة الازمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993، ص22

الفصل الثاني : مدخل عام لمفهوم الأزمة في المؤسسات

وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الإنصياع لها.¹

➤ **الإشاعات:** وهي من أهم مصادر الأزمات بل إن كثيرا من الأزمات غالبا ما يكون مصدرها إشاعة أطلقت بشكل معين ويتم تسخير الإشاعة بإستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا ولموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظلمة لإعلانها في توقيت وإطار وبيئة معينة ومن خلال استغلال حدث معني يحقق الأزمة.²

➤ **اليأس:** ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطرا على متخذ القرار ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات بما أنه يسبب الإحباط بما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة مما يؤدي إلى إنفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة إنفصام بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه.³

➤ **الأزمات المخططة:** حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على

تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح الثغرات التي يمكن إحداث أزمة من خلالها.

➤ **تعارض المصالح:** من أهم أسباب حدوث الأزمات حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط ليتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة.⁴

¹ الخضري محسن أحمد، ادارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف)، ط1، مجموعة نيل عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ص78

² ماجد سلام الهدمي، ادارة الأزمات استراتيجيات وحلول، دار الزهران، عمان، دس، ص99

³ الخضري محسن أحمد، مرجع نفسه، ص79

⁴ الشعلان فهد أحمد، ادارة الأزمات الأسس-الراحل-الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص17

المبحث الثالث: أنواع وخصائص الأزمات.

أ- أنواع الأزمات: تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات مثل (مدى تكرارها، تأثيرها، حدوثها،.....) كما يلي:

(1) **تكرار الأزمة:** يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردا أو مؤسسة أو دولة، لا يستطيع تلافيها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى:

أ- **أزمات دورية متكررة :** تكرر الأزمات بتوقع حدوثها، فإنه لا يتيح التنبؤ تنبؤا دقيقا بمداهها وحجمها وشدتها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في قوى الإنتاج .

ب- **أزمات غير دورية:** هذه الأزمات عشوائية الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات المرتبطة بالدورة الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير الظروف المناخية.¹

(2) **حدة الأزمات:** وهي قوة التأثير بالأزمة وحجم الخسائر المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقا لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما:

أ- **الأزمات السطحية:** وهي أزمات لا تشكل خطرا إذ إنها تحدث فجأة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت أسبابها وهي تنجم عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

ب- **الأزمات العميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن أهملت مواجهتها.

¹ أحمد عبد الشافي، كيفية ادارة الأزمات، ملهمون للنشر والتوزيع، دب، 2019، ص7 ص-8

(3) تأثير الأزمات: وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقا لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، وينقسم إلى نوعين هما:

أ- **أزمات محدودة التأثير:** وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة عدم توفير سلعة معينة ولديها بديل يحل محلها بالكامل و متوفر بالأسواق.

ب- **أزمات جوهرية:** يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيرا واضحا ومؤكدا في بنية الكيان الذي يحل به مما ينعكس على أدائه، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكن الإستغناء ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو اهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج صعبة وقد يلد أزمات أشد خطرا وتدميرا وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.¹

(4) شدة الأزمات: تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما:

أ- **أزمات عنيفة:** وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إفقاده قوة الدفع الخاصة بتتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها و التعامل مع كل عنصر على حدة، والمثال على ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- **أزمات خفيفة:** وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل فوري سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

(5) محاور الأزمات: يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:

أ- **أزمات مادية:** تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، أزمة انخفاض المبيعات....، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيًا بأدوات التعامل المختلفة.

ب- **أزمات معنوية:** وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة ثقة أو المصادقية... الخ،

¹أحمد عبد الشافي، المرجع نفسه، ص8

وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به ماديا أو لمسها، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.¹

ت- **الأزمات المزدوجة:** يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبيين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الأشخاص المختطفون أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للعمل الإرهابي.

(6) أبعاد الأزمات: يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقا لمدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي:

أ- **أزمات عالمية لها تأثير محلي:** غالبا ما تتجالدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

ب- **أزمات محلية لها تأثير خارجي:** يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات، وتحمل الدول الكبرى فاتورة عبء هذه الأزمات وتجعلها تدفعها نيابة عنها.

ت- **أزمات محلية فقط:** وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار محلي داخلي فقط.²

ب. خصائص الأزمات:

- في بداية كل أزمة هناك شيء واحد مؤكد ، لا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط لكن الازمة بشكل عام تتصف بالخصائص التالية:

✓ **المفاجأة:** لأنها تحدث بشكل فجائي، فالأزمات تحدث دون سابق انذار.

✓ **نقص المعلومات:** لا تعرف من المتسبب ولا كيف تتصرف كما أنها المرة الأولى التي تصادفك فيها مثل هذه الأزمة.

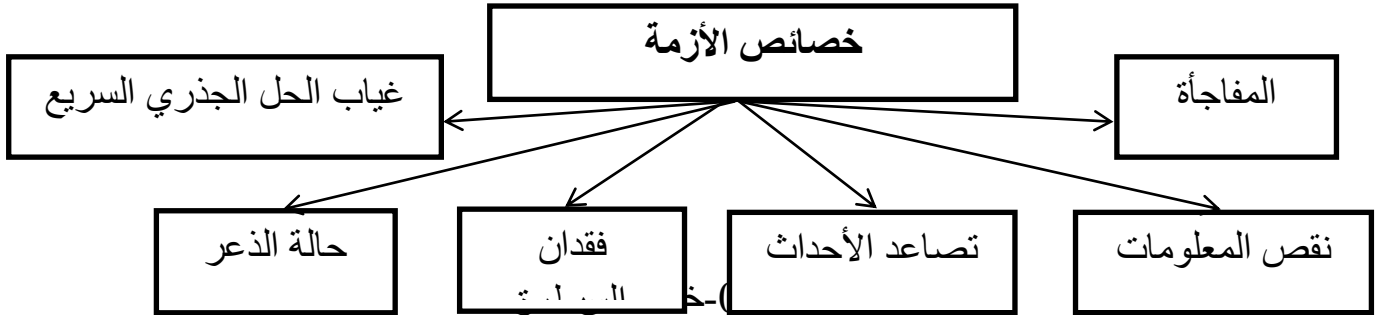
✓ **تصاعد الأحداث:** تتوالى الأحداث لتضييق الخناق عليك فالجهاز لا يتوقف عن العمل إلا وقت الحاجة.

¹ أحمد عبد الشافي، المرجع نفسه، ص9

² أحمد عبد الشافي، مرجع نفسه، ص11

الفصل الثاني : مدخل عام لمفهوم الأزمة في المؤسسات

- ✓ **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرتك وتوقعاتك وتشد عن الروتين العادي للمؤسسة.
- ✓ **حالة الذعر:** حيث تصدر عن المدير قليل الخبرة ردة فعل عنيفة فينهي خدمة كل من له علاقة بوقوع الأزمة أو يعمد إلى التشاجر مع معاونيه أو يقدم استقالته.¹
- ✓ **غياب الحل الجذري السريع:** الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل إلى حل متأن بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو المنظمة وأصولها في غمضة عين وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لإختبارها.²



¹نداء محمد باقر الياسري، ادارة الأزمات، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص27
²زهير نعيم، دور الموارد البشرية في ادارة الأزمات بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث ، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، 1997، ص242

خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير بأن كل المؤسسة معرضة إلى حدوث أزمات فيها تجعلها تعيش نوعا من الإرتباك والتوجه نحو المجهول لكنها تبقى حدثا متوقعا في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات فكلما إستطاعت المؤسسة التأقلم مع هذه المتغيرات كلما كانت لها القدرة في التعامل معها وتحويلها من نقطة ضعف إلى نقطة قوة وتغيير.

الفصل الثالث : دور العلاقات العامة في تسير ومواجهة الازمات

المبحث الأول: الاستراتيجية العلاقات العامة في ادارة الازمات

المبحث الثاني: قائد وفريق ادارة الازمات

المبحث الثالث: دور العلاقات العامة في معالجة الأزمات

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمات

تمهيد:

بعد إنتهائنا من العلاقات العامة والأزمة سنحاول في هذا الفصل الربط بين كلاهما في مجال إدارة الأزمات وكيفية تعامل المؤسسات مع هذه الأزمات التي تعتبر خطرا على كل المؤسسات في شتى المجالات، فسنحدث في هذا الفصل عن استراتيجية العلاقات العامة في إدارة الأزمات، فريق وقائد الأزمة، دور علاقات عامة في معالجة الأزمة وأخيرا العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

المبحث الأول: إستراتيجية العلاقات العامة في ادارة الأزمات

تعتبر الإستراتيجيات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة لمواجهة الأزمة كثيرة منها على حسب نموذج رولر فيما يلي:

(1) إستراتيجية الإعلام: ويكون الإتصال في هذه الإستراتيجية وفقا لإتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يكون المضمون الإتصالي عن الأزمة موافقا لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، ويتم في هذه المرحلة تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية أو المتضررة بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي عام سليم، بينما تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة، وبالتالي فلا يجب على المؤسسة إتباع استراتيجيات التحفظ أو التكتم عن المعلومات.

(2) إستراتيجية الإقناع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في اتجاه واحد، والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتسعى المنظمة عادة إلى إقناع الأفراد من خلال رهن الإتصال السائر في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية لإبعاد الشكوك (حول إمكانية وقوع في أزمة معينة أو تبرير فعل وقع خلال الأزمة)، وفي العادة تقوم المؤسسات بتقديم هدايا، وأموال، وتنفاذ في الوقت نفسه تسميتها بالتعويضات وذلك خشية من وقوع المؤسسة تحت طائلة الاتهامات القانونية، كما أن العديد منها يلجأ إلى هذا النوع من الإتصال الإقناعي في حال فشل الإتصالات اللفظية.¹

(3) إستراتيجية بناء الإجماع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في اتجاه واحد والاتصال في اتجاهين، وذلك تماشيا مع تقدم مرحلة الإقناع، وفي هذه المرحلة يعبر (رولر) عن الجمهور بأنه أصبح مشبعا بالرسائل الإتصالية للمنظمات، ومنه فتسعى المؤسسات إلى قياس رد فعله، وهنا يمكننا ملاحظة الإتصال المزدوج الإتجاه بعد مروره بمرحلة الإشباع، وإذا تأكد ممارسو العلاقات العامة من أهم استطاعوا فعلا تغيير ردة فعل الجمهور إزاء الأزمة، فهم مطالبون بتحقيق توافقات على مستويات عليا كأخذ شهادات أفراد راح أهلوهم ضحية للحادث، وتقريبهم من وسائل الإعلام بغية الحفاظ على هوية المؤسسة.

(4) إستراتيجية الحوار: تتطلب هذه الإستراتيجية مستوى عال من العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وهذا يتوقف على مدى نجاح فريق العلاقات العامة في المهمات المنوطة بهم والمتضمنة في الإستراتيجيات السابقة، ويصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة

¹مراد كموش، العلاقات العامة وادارة الأزمة،دراسة تجرية الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال،جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008،ص111

تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات أو السياسات التي يجب اتخاذها في المرحلة أخيرة من الأزمة، أو في أزمة قد تظهر في المستقبل القريب، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات باختيار ممثلين أو مندوبين عن الجمهور المعرض للأزمة، كما تحرص إدارة العلاقات العامة بالتنسيق مع الإدارة العليا على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، كتقديم التبرعات المادية، أو الإسهام في بناء المرافق التي تعرضت للدمار.¹

المبحث الثاني: فريق وقائد ادارة الأزمة

أ/فريق إدارة الازمات:

- المقصود بفريق إدارة الازمات الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الازمات والتخفيف من آثارها إذا وقعت، أو هو عبارة عن "مجموعة من الأفراد يعملون معا من خلال تنسيق قوي للأدوار بهدف تحقيق هدف عام مشترك".

ب/ خصائص الفريق:يشترط في فريق الأزمة الخصائصالتالية:

- ❖ يشكل من بين شاغلي مواقع الإدارة العليا في المنظمة.
- ❖ لا يزيد عدد الأعضاء عن الحد المطلوب.
- ❖ التعدد في التخصصات بما يتناسب واحتياجات الأزمة أو الازمات.
- ❖ العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء واتخاذ قرارات جماعية تتناسب مع تعقيدات وتشابكات الازمات المعاصرة وتعدد القوى المتأثرة بها والمؤثرة فيها.
- ❖ كثافة الإتصالات الأفقية(بين أعضاء الفريق أنفسهم) والرأسية (بين أعضاء الفريق و المستويات الإدارية المختلفة).
- ❖ تمتع الفريق باختصاصات تجعله قادرا على التحرك بمرونة بعيدا عن القواعد واللوائح التي تحكم العمل في الأوقات العادية.
- ❖ وجود قيادة للفريق تتمتع بخصائص قيادية عالية وصلاحيات كبيرة.²

¹مراد كموش، نفس المرجع،ص112

²عبد الله محمد الفقيه، ادارة الازمات، ط1، جامعة العلوم وتكنولوجيا، صنعاء، 2011م/1432هـ، ص89 ص-90

ج/صفات قائد فريق الازمات:

- يشترط أن تتوفر في قائد الفريق العديد من الخصائص الشخصية والمهارات والقدرات مثل: الشجاعة، التفاؤل، الثقة بالنفس، التصميم، القدرة على التنبؤ بمسارات الأزمة وإعداد الخطط اللازمة للتعامل معها، مهارات القيادة، صنع القرار، القيادة عن طريق تقديم المثل الأعلى.¹

المبحث الثالث: دور علاقات عامة في معالجة الازمات

تعتبر معالجة وإدارة الازمات من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الازمات لذا هناك عدة إجراءات يجب إتباعها عند حدوث الأزمة والتي يمكن سردها كما يلي:

¹ عبد الله محمد الفقيه، مرجع نفسه، ص91

الفصل الثالث : دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الازمات

1. عند وقوع أي حادث فإن على الموظفين المعينين اتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته أولاً وقبل كل شيء.
2. الإتصال فوراً بمدير الأمن والسلامة بالإضافة إلى إستدعاء طبيب المناوب في عيادة الشركة.
3. الإتصال بمدير المصنع ومدير العلاقات العامة وإبلاغهما بما حدث بالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات أو الإصابات وعن حجم الحادث ومسبباته.
4. عقد إجتماع فوري للجنة الطوارئ وإقرار الحقائق المفروض التصريح بها.
5. قيام مدير العلاقات العامة بالإتصال بأهالي المتضررين من المصابين لإبلاغهم بالحادث.
6. قيام مدير علاقات عامة بالإتصال بوسائل إعلام وإبلاغهم بتفاصيل حادث مع مراعاة عدم تحريض الحقائق أو المبالغة فيها.¹

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة على العلاقات العامة في إدارة الأزمة

- إن نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمات يتوقف على عدة نواحي منها ما يتعلق بالمنظمة والإدارة العليا بها ومنها ما يتعلق بالعلاقات العامة وممارسيها وثقافتهم في إدارة الأزمات وهي كالآتي:
- (1) ثقافة المنظمة الإتصالية في الأزمات والتي تحدد مدى إستهداف المنظمة للأزمات ومدى إهتمامها ببرامج تخطيطها.
- (2) الوضع التنظيمي للعلاقات العامة بالمؤسسة حيث أن أجهزة العلاقات العامة تتأثر بما يحدث داخل المنظمة والإدارات المختلفة بها وما يصدر عنها من قرارات ومسؤوليات.
- (3) مدى كفاءة جهاز العلاقات العامة بالمؤسسة ومستوى الخبرة في تعامل مع الأزمات والتي قد تكون عائقاً أمام مسؤولي العلاقات العامة في التخطيط للأزمات.
- (4) تنوع وتعدد الأزمات التي قد تواجه المؤسسات واختلافها في مستوى شدتها وسبب حدوثها وبالتالي إختلاف طرق إستجابة لها.

¹زيد منير عبوي، ادارة الأزمات، ط1، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص26

الفصل الثالث : دور العلاقات العامة في تسيير ومواجهة الازمات

5) مركزية الإدارة والتخطيط واتخاذ القرارات التي تعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن كل النواحي الإدارية والاتصالية في حالة الأزمات ومن ثم لا يحق للعلاقات العامة التصرف واتخاذ أي إجراءات في إدارة الأزمة وفق حدوثها إلا بتصريح من الإدارة العليا وهذا يتوقف على نواحي التنسيق والتخطيط والاستعداد قبل موقف الأزمة.¹

خلاصة:

نستنتج في الأخير أن العلاقات العامة هي التي تساعد في خروج المؤسسة من الأزمات المتوقعة لهذا تقوم العلاقات العامة بشتى مجالاتها التي تحاول تحسين صورة ذهنية للمؤسسة ومساعدتها لتجنب الأزمات المتوقعة والآنية فمن الضروري تواجد جهاز العلاقات العامة يتبنى إدارة الأزمة وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجية ادارة الازمات والكوارث ودور علاقات عامة، ط1، دار علوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص154

الإطار التطبيقي

01: تعريف بميدان الدراسة

02: تحليل المقابلات

03: النتائج العامة للدراسة

04: الاقتراحات والتوصيات

01: التعريف بميدان الدراسة:

1/ **تعريف مؤسسة ميناء مستغانم:** هي مؤسسة عمومية اقتصادية، تأسست في 14 أوت 1982 م بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 م، تاريخ استقلالية المؤسسة كان سنة 29 فيفري 1989 م، رأس المال الإجمالي 1500000000 دج تحت الحيازة الكاملة لمجمع الخدمات المينائية serportspa، السيد بولعراس يوسف يعتبر المدير العام لمؤسسة ميناء مستغانم.

- توفر هذه المؤسسة للمتعاملين معها وسائل اتصال من رقم هاتف وفاكس وموقع الكتروني.

- هاتف 11,10,35(045)

- فاكس 15,11,35(045)

- الموقع على الأنترنت dzwww.port mostaganem

أما بالنسبة لميناء مستغانم هو عبارة عن خليج صخري يمتد بين الرأس البحري لسلامندر والرأس البحري لخروبة يعتبر القراصنة أول من استعمل ميناء مستغانم بحيث كانوا يستخدمونه لتقاسم الغنائم وفي فترة ما قبل سنة 1833 م تم تسميته بميناء مستغانم وكنتيجة لذلك تم اطلاق اسم مستغانم على المدينة ولم يتغير إلى يومنا هذا.

2/ **تاريخ و نشأة ميناء مستغانم:** سمي ميناء مستغانم في فترة ما قبل 1833 م، تم انشاء أول رصيف للميناء سنة 1848 م بطول 80 متر ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 م وفي السنة الموالية 1882 م تم إنطلاق أول مشروع لتهيئة الميناء وبعد سنوات قليلة من ذلك تم الإعلان عنه كمشروع ذا منفعة عامة وفي الفترة الممتدة بين 1890م و1904م شهد الميناء أعمال تهيئة ضخمة انتهت بميلاد أول حوض للميناء، وفي سنة 1941 م تم بناء كاسرة الأمواج ثم تلاه انشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر في الفترة الممتدة بين نهاية 1955 م وبداية 1959 م، ولا تزال عمليات تطوير وتهيئة الميناء مستمرة إلى يومنا هذا بإعتباره مؤسسة بالغة الأهمية لولاية مستغانم خاصة والوطن عامة.

3/ **الموقع الجغرافي لميناء مستغانم:** يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج أرزيو بين خطي عرض 30 و 56 درجة شمالا وخطي طول 00 و 05 درجة شرقا.

4/ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

(1) **المديرية العامة:** هي المديرية المسؤولة عن المديریات الأخرى مكلفة بالإستقبال والربط وعملية المراقبة لكل النشاطات المتعلقة بالمؤسسة من تسيير وتطوير وتشمل هذه المديرية المدير العام، نائبه، الأمانة العامة ومصحة المراقبة.

(2) **مديرية الموارد البشرية:** تتكفل هذه المديرية بكل ما يخص العمال والمتهنين والمتكونين، تحتوي على 3 دوائر:

أ/ دائرة المستخدمين والتكوين التي يتفرع منها 3 مصالح:

- مصلحة المستخدمين والتكوين.

- المصلحة الإجتماعية.

- مصلحة الرواتب والتكاليف.

ب/ دائرة الشؤون الإجتماعية والثقافية: والتي تنقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة النشاط الثقافي والرياضي.

- مصلحة الخدمات الإجتماعية.

ج/ دائرة الوسائل العامة وتنقسم إلى مصلحتين:

- مصلحة الشؤون العامة للمخزون.

- مصلحة تسيير المخزون.

(1) **مديرية المالية والمحاسبة:** هي الأساس في المؤسسة باعتبارها تجمع ما بين

كل المديریات وتتفرع إلى دائرتين:

أ/ دائرة المحاسبة العامة: تحتوي على مصلحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

ب/ دائرة المالية: يحتوي على مصلحتين:

- المصلحة المالية.

- مصلحة تغطية الديون.

(2) **مديرية الاستغلال التجاري:** تعتبر رأس المؤسسة تحتوي على دائرتين:

أ/ دائرة التجارة وتنقسم إلى مصلحتين هما:

- مصلحة الفواتير وعقارات البناء.

- مصلحة الإحصاء.

ب/ دائرة الشحن والتفريغ وتحتوي على مصلحتين:

- مصلحة الشحن والتفريغ.
- مصلحة المخازن.
- (3) مديرية القيادة:** تتكلف هذه المديرية بعملية خروج البواخر وحركتها ومن مهامها حماية ووقاية أشغال وأعمال الميناء تضم:
 - مصلحة الشرطة والأمن.
 - مصلحة المساعدة البحرية.
- (4) مديرية الأشغال والصيانة:** تعمل هذه المديرية على التنظيم والربط بين جميع أشغال الصيانة تنقسم إلى:
 - مصلحة الأشغال.
 - مصلحة الصيانة.

5/ الوسائل الإتصالية داخل المؤسسة:

- التقارير، المراسلات الرسمية، الهاتف الداخلي، البريد الإلكتروني، لوحات الإعلان، شاشة الإعلام الرقمية.

6/ الوسائل الإتصالية خارج المؤسسة:

- الملصقات، المطويات، النشريات، الأبواب المفتوحة، المجلة الدورية للمؤسسة، الإعلانات، المواقع الإلكترونية، المعارض، صفحات التواصل الإجتماعي.

7/ مهام ميناء مستغانم:

- تسيير أملاك الدولة باعتبار الميناء مؤسسة عمومية تابعة للدولة.
- استثمار وتطوير الميناء.
- استغلال الآلات والإنشاءات المينائية.
- مباشرة عمليات الشحن والتفريغ المينائية.
- مزاولة عملية القطر، القيادة، الإرساء وغيرها.
- القيام بكل العمليات التجارية، المالية، الصناعية والعقارية ذات الصلة المباشرة أو الغير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.
- تعداد برامج بناء وصيانة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الآخرين.
- إنجاز أعمال صيانة وتهيئة وتحسين للبنى الفوقية.

8/ مميزات وخصائص ميناء مستغانم:

- موقع هام ومميز.
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة.

- وفرة الأمن والحماية الجيدة للبضائع والسلع.
- وفرة الطرق والمواصلات.
- عمال مهيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ بالإضافة إلى الأعمال الأخرى.
- أوقات عمل متواصلة على مدار اليوم.

9/ امكانيات ميناء مستغانم:

1. كاسرة أمواج بطول 1830 م.
2. مدخل بحري شمال غربي بعرض 100 متر وعمق 12 م.
3. أحواض: الحوض الأول بمساحة مائبة تقدر ب 11 هكتار وعمق يتراوح بين 6،77 و 8،17 متر يحتوي على 6 محطات رسو.
- الحوض الثاني بمساحة مائبة تقدر ب 16 هكتار و عمق يتراوح بين 6،95 و 8،22 متر يحتوي على 4 محطات رسو.
4. الأرصفة: - تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي:
 - الرصيف الشمالي الشرقي 117 متر خطي (المحطة 0).
 - رصيف المغرب 412 متر خطي (المحطة 1 - 2 - 3).
 - الرصيف الجديد 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2).
 - رصيف الإستقلال 270 متر خطي (المحطة 4 و 5).
 - الرصيف الجنوبي الغربي 280 متر خطي (المحطة 6 و 7).
5. أرضية التخزين: بمساحة كلية تقدر ب 44430 متر مربع ذات الاستخدام التجاري.
- مرآب السيارات: بمساحة 60000 م² و قدرة استيعاب تصل إلى 6000 سيارة مع امكانية تمديدها إلى 12000 سيارة.
- مرآب الحاويات: بمساحة 15000 م² و قدرة معالجة 14000 حاوية سنويا.
- المخازن: عددها 16 مخزن بمساحة 8950 م² توظف 5950 م² للخدمات التجارية.

6. طرق المواصلات:- الطريق الأرضي 4885 متر خطي.

- السكة الحديدية 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب، الأنابيب المعدنية، نقل قصب السكر).

7. المنشآت المتخصصة: - وحدات إستقبال وعبور الرفت.

- وحدات إستقبال وعبور الحبوب.

- وحدات إستقبال وعبور السكر الأحمر.

8. التسهيلات المينائية:- إرشاد السفن.

- قطر السفن.

9. وسائل التفريغ و الشحن: يقدر عدد وسائل التفريغ والشحن لميناء مستغانم ب 87 وسيلة.

10. عدد العمال: تحظى مؤسسة ميناء مستغانم بعمال مهيوون لأداء العمل على أحسن وجه يقدر عددهم ب 693 عامل (دائم و مؤقت) .

- العمال الدائمون 439 (24 امرأة + 415 رجلا).

- العمال المتعاقدون 254 (12 امرأة + 252 رجلا).

10/ كيف تتعامل مؤسسة ميناء مستغانم مع عملائها: بالنسبة لمؤسسة ميناء مستغانم العميل هو أكثر شخص مهم بالنسبة لها فهي تعتبر نفسها من يعمل عنده وليس العكس وبالتالي لا يشكل العميل أية ازعاج بالنسبة لها فهو يعتبر صدق عملها.

02: تحليل المقابلات

I. المحور الأول: البيانات الشخصية.

رقم المبحوث	الجنس	السن	المهنة
01	ذكر	45 سنة	مدير مديرية الاستغلال التجاري
02	أنثى	36 سنة	المكلفة بالإعلام والاتصال
03	أنثى	38 سنة	مهندسة دولة مكلفة بالإعلام والاتصال
04	ذكر	45 سنة	رئيس قسم
05	أنثى	28 سنة	موظفة في مكتب الإعلام الآلي
06	أنثى	33 سنة	موظفة
07	أنثى	30 سنة	سكرتيرة مكتب المدير
08	أنثى	28 سنة	موظفة في مكتب الإعلام الآلي
09	ذكر	33 سنة	موظف في مكتب الإعلام الآلي
10	أنثى	34 سنة	موظفة
11	أنثى	34 سنة	موظفة
12	ذكر	36 سنة	رئيس قسم
13	ذكر	29 سنة	موظف
14	أنثى	25 سنة	موظفة

15	أنثى	35 سنة	موظفة
16	أنثى	35 سنة	موظفة
17	أنثى	35 سنة	موظفة
18	ذكر	37 سنة	موظف
19	ذكر	37 سنة	موظف
20	ذكر	40 سنة	موظف

المحور الثاني : العلاقات العامة في المؤسسة

- أكد جل المبحوثين على أن المؤسسة لا تحتوي في هيكلها التنظيمي على مكتب خاص بالعلاقات العامة بل تدرج كمنشآت تحت ظل مكتب الإعلام والاتصال وذلك لانعدام المعرفة التامة بأهمية هذا النشاط وما يقدمه للمؤسسة من قبل الإدارة العليا، وصرح المبحوث رقم 02 (انثى ، 36 سنة) أنه يمكن في السنوات القادمة قد يتم إضافة مكتب منفصل لها وإعطائها الأهمية التي تستحقها وذلك حسب ما قاله ".....رانا نسعاو باه نأسوا هذا القسم في أقرب الآجال لأنه مهم جدا و المؤسسة تمارسه بدرجة كبيرة.....".
- اتفق كل المبحوثين على أن أهمية وجود مكتب الإعلام والاتصال تكمن في نقل الأوامر والتعليمات وإحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات والمعلومات الضرورية لأداء أعمالهم وكذا تحسين العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين الاقتصاديين لها، بالإضافة إلى أنه الوسيلة التي يتم بها إيصال آراء العمال ومقترحاتهم وشكاويهم إلى القيادة، وبالتالي تتمكن من تفهم ومعايشة المشاكل التي تواجه العمال وتسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من إرتفاع معنويات العاملين وتحسين مستوى أدائهم، والأمر ذاته بالنسبة للمتعاملين وزبائن المؤسسة حيث تعتبر حلقة وصل وطريقة التي يتم بها تحسين صورة المؤسسة.
- قدم مبحوثين فقط ، المبحوث رقم 03 (أنثى, 36 سنة) والمبحوث رقم 04 (ذكر, 45 سنة) إجابة تامة وواضحة أجمعت على أن أبرز المعوقات التي

تواجه القائم بالعلاقات العامة في أداء واجبه هي الخلافات الشخصية بين العاملين التي تشكل حاجزا في إتمام عمله، وكذا عدم وجود تواصل فعال بينه وبين الإدارة العامة مما يؤدي إلى عدم إدراك الإدارة لضرورة وأهمية العلاقات العامة في صنع القرار، كما أن أكبر مشكل هو نقص المعلومة أو أن يتم إيصالها بطريقة خاطئة وغير مألوفة بالموضوع وقلة الموارد والإمكانيات المتاحة له مما يسبب عرقلة في أداء عمله على أكمل وجه وذلك على حسب قول المبحوث رقم 04 (ذكر، 45 سنة) "...، نقص المعلومة، الخلافات الشخصية هي لي تعرقل و ماتخليش قائم بالعلاقات العامة يكمل خدمته".

- أجمع جل المبحوثين أن وجود المكتب ضروري في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بإعتباره الواجهة التي يتم بها التعامل مع المتعاملين وذلك حسب قول المبحوث رقم 03 (أنثى، 38 سنة): "...نعم وجود العلاقات العامة ضرورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك لأنها تساعد على تعزيز الثقة بين المؤسسة والمتعاملين..".

- أجمع جل المبحوثين على تأكيد أن نشاط العلاقات العامة يمس الزبائن والهيئات والمنظمات وذلك "لأنه يهدف إلى تحسين صورة المؤسسة ونشرها بشكل مناسب" على حسب ما صرح به المبحوث رقم 01 (ذكر، 45 سنة).

- كانت جل إجابات المبحوثين من المبحوث رقم (1 إلى 17) تؤكد أن العلاقات العامة هي ضمير المؤسسات والهيئات بإعتبارها هي التي تتبنى توجيهات المنظمة وفكرها وضميرها وحلقة وصل بين المؤسسة ومتعاملها على حسب ما صرح به مبحوث رقم 16 (أنثى، 35 سنة): "... هي حلقة الوصل بين المؤسسة والمتعاملين.....".

- اتفق كل المبحوثين من رقم (1 إلى 20) على أنه يتجلى دور العلاقات العامة في تعامل مع الأزمات الداخلية والخارجية والعمل على استغلال كل ما فيها لصالح المؤسسة وتقليل من حجم الخسائر وحماية سمعتها من تشويه وذلك على حسب المبحوث رقم (4) (ذكر، 45 سنة) "...نعم، لأنها تساعد في إدارة الأزمات والمواقف الصعبة التي يمكن أن تواجه المؤسسة وذلك بتوفير المعلومات الصحيحة للأطراف الخارجية بشأن الوضع الراهن".

II. المحور الثالث: أشكال إدارة الأزمة في المؤسسة.

- أجمع غالبية المبحوثين من رقم (1 إلى 15) على عدم وجود كوادر متخصصة لحل الأزمة أي أن المؤسسة في هيكلها لا يوجد مكتب إدارة الأزمات وغيرها ولا يوجد متخصصين في ذلك، فالمكتب الذي تحدث فيه الأزمة والإدارة العامة

يمكنهم حل والوصول إلى تسيير الأزمة، فيما أجمع أقلية من رقم (16) إلى (20) على وجود كوادرات تخصصها حل الأزمات.

- اتفق المبحوثين من (1 إلى 20) على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتقديم تدريب خاص على كيفية الإتصال أثناء الأزمة والتعامل معها بحيث طرق الإتصال تبقى ذاتها مع وجود احتراز نظرا لحساسية الوضع فكل فعل يصبح محسوبا على فاعله فإما يساعد على الخروج من الأزمة أو يزيد من حدتها وقد يكبد المؤسسة خسارة متعاطليها وتعرض سمعتها للتشويه وذلك حسب ما قاله المبحوث رقم (8) (أنثى، 28 سنة): "لا يتم تقديم تدريب خاص للموظفين على الإتصال أثناء وجود الأزمة.....".

- وجدنا تضارب في الإجابات فالنصف أجابوا بأن خلية المنازعات والإدارة العامة هي المسؤولة على ادارة الأزمة في حال حدوثها، والنصف الآخر أجابوا بأن الإطارات المسيرة والنقابة ولجنة المشاركة هم المسؤولين عن ذلك.

- جل المبحوثين من (1 إلى 20) تطابقت إجاباتهم على أنه يتم استخدام الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني إضافة إلى الموقع الرسمي للمؤسسة على شبكة التواصل الإجتماعي في نقل وتبادل المعلومات أثناء الأزمة.

- ما تمت ملاحظته هو أنه عند سؤال المبحوثين عن أبرز الأزمات التي مرت على المؤسسة تهرب البعض من الإجابة وأبدوا تحفظا وعدم الرغبة في الإجابة، ومن أجابوا كانت إجاباتهم مقتضبة غير وافية فقد تغيرت ملاحظهم وطريقة حديثهم وكذا جلوسهم بعد استماعهم لهذا السؤال، لكن ما توصلنا إليه مما صرح به المبحوثين أن ميناء مستغانم كباقي المؤسسات معرضة لحدوث الأزمات فيها، منها ما يمكن توقعها وأخرى عكس ذلك فالتى يمكن توقعها تمثلت في سوء الأحوال الجوية والتي غالبا ما تقع فيها المؤسسة أما الأزمات التي تشكل خطرا على المؤسسة وفاة أحد العاملين أثناء تأدية عمله أو توقف العمال عن العمل لعدة أيام متواصلة كما يكن أن تقع في أزمات قانونية ومالية وصحية ككورونا التي قد تسبب العديد من العراقيل والخسائر إضافة الى تشويه سمعتها وصورتها أمام الرأي العام .

- كانت كل إجابات المبحوثين من (1 إلى 20) متشابهة فقد أجمعوا على أن الأزمات عند حدوثها تعرض المؤسسة لخسائر داخلية وخارجية تتمثل في أضرار مالية، قانونية وأضرار تمس السمعة والمصداقية مع المتعاملين وكذا فقدان الثقة بين العمال والإدارة وبين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين وفقدان بعض الزبائن وتردد الآخرين ويبقى أكبر ضرر للمؤسسة هو تعرض سمعتها وصورتها لتشويه وذلك حسب ما أدلى به المبحوث رقم (12) (ذكر، 36 سنة): ".....تشويه سمعة المؤسسة، فقدان بعض الزبائن وتردد البعض

الأخر، فقدان الثقة بين العامل والإدارة وبين المؤسسة والمتعاملين الخارجيين....".

- تتواصل المؤسسة مع وسائل الإعلام عن طريق متحدثها الرسمي الذي يقوم بالمؤتمرات الصحفية للإدلاء بتصريحات حول ما يحدث ويقدم المعلومات الصحيحة لكي لا يترك المجال لتأويلات الخاطئة وتضارب المعلومات والأقوال مما قد يوقع المؤسسة في شبح تشويه صورتها وسمعتها لذلك يشترط أن يتمتع بالمصداقية والأمانة في نقل المعلومات إلى الرأي العام وذلك ما أجمع عليه كل المبحوثين من (1 إلى 20)، واستنادا لما صرح به المبحوث رقم 01 (ذكر، 45 سنة): "... تتواصل المؤسسة بشكل فعال مع وسائل الإعلام وذلك من خلال مؤتمر يقدم فيه المتحدث الرسمي للشركة المعلومات الصحيحة ويتحلى بروح المصداقية...".

.III المحور الرابع: العلاقات العامة وإدارة الأزمات في المؤسسة.

- أجمع جل المبحوثين من (1 إلى 17) بأنه يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال لما تسهله في عملية إدارة الأزمة والتعامل معها.
- كانت إجابات المبحوثين من (1 إلى 20) متطابقة فأجمعوا على أن العلاقات العامة لكي تدير الأزمة يجب أن تتوفر المعلومات وأن يكون هناك إتصال بين جميع المعنيين بإدارة الأزمة لكي يتم تحليلها وتقدير الأضرار وتقديم الحلول الممكنة للخروج منها وكذا التواصل مع وسائل الإعلام لتقديم معلومات صحيحة وموثوقة لحماية المؤسسة من الإشاعات التي قد تضر بسمعتها.
- أجمع المبحوثين من (1 إلى 20) أن المعوقات التي تواجههم أثناء الأزمة كثيرة منها تشويه أو تبديل المعلومة أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وكذا محدودية استخدام وسائل التواصل الحديثة لمواجهة الأزمة وعدم تحديد المسؤوليات، الخوف في اتخاذ القرار و أحيانا صعوبة التواصل مع المتعاملين أو أن تكون المعلومات غير كافية لدراسة الوضع.
- أغلب اجابات المبحوثين كانت غير مفهومة ولا تمت بصلة للموضوع غير مبحوث رقم 04 (ذكر، 45 سنة) الذي على حسب قوله فإن الإجراءات التي تقوم بها مؤسسة هي: " إعداد خطة لإحتواء الأزمة، التواصل المستمر مع المتعاملين أثناء فترة الأزمة وكذا تعامل مع وسائل الإعلام وتزويدهم بالمعلومات وإعادة بناء الثقة بين أفراد العمال والمؤسسة وكذا المتعاملين".
- أجمع كل المبحوثين من (1 إلى 20) على أن العلاقات العامة طول فترة الأزمة تقف على حماية المؤسسة من الأمور التي قد تؤدي إلى تأزمها كالإشاعات وتحافظ على بقاء هيكله العمال في نظام وغيرها من الأمور وحتى بعد الأزمة

تقوم بالمؤتمرات لجذب رأي العام وإعادة بناء صورتها وتحسينها لذلك تعتمد عليها المؤسسة في ادارة الأزمة بشكل كبير.

- المبحوثين من (1 إلى 10) نفوا أن تكون العلاقات العامة قادرة على تنبئ بالأزمة، ومن (11 إلى 20) أكدوا على أنه إذا ما توفرت المعلومات الكافية وكانت قد سبق وحدثت الأزمة يمكن تنبئ بوقوعها.

- كانت إجابات المبحوثين من (1 إلى 17) تقول بأنه عند دراسة الأزمة وتوفر المعلومات حولها يمكن للقائم بالعلاقات العامة معرفة أسباب حدوثها فعادة ما تكون متشابهة وتم تغافل عنها إلى أن تحدث أضرارا.

- المبحوثين من (1 إلى 10) نفوا أن يكون للعلاقات العامة أي دور في ادارة الأزمة في المؤسسة و من (11 إلى 20) أكدوا على أن العلاقات العامة تقوم بدور فعال في مؤسسة مبناء مستغانم من احتواء الأزمة وتقديم الحلول لتقليل الأضرار وحماية صورتها وسمعتها من الضرر والتشويه الذي قد يكبدها خسارة متعاملها وزبائننا.

03: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تمارس العلاقات العامة داخل مؤسسة ميناء مستغانم من طرف مكتب الإعلام والاتصال.
- ✓ تحتل العلاقات العامة مكانة مهمة في المؤسسة رغم أنها غير مجسدة فعليا في الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ إن الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات كثيرة منها من يكون ناتج عن سوء الفهم داخل الإدارة وبين العاملين، ومنها من يكون نتيجة الحوادث التي تقع في ميدان عمل العمال مما تتطور إلى أزمات وتشكل على مؤسسة ميناء مستغانم خطرا.
- ✓ تختلف إجراءات جمع المعلومات داخل مؤسسة ميناء مستغانم عند وقوع الأزمة باختلاف نوع هذه الأزمة .
- ✓ إن عملية إتخاذ القرار لا تتم من عدم بل من خلال خطوات يتم إتباعها، ومن بينها تشكيل فريق ادارة الأزمة بهدف نقاش الأزمة والتحاور للوصول إلى إتخاذ القرار المناسب والذي يرجع إلى الإدارة العليا وذلك للحفاظ على سمعة وصورة مؤسسة ميناء مستغانم.
- ✓ إن وجود العلاقات العامة في مؤسسة ميناء مستغانم يساعد على احتواء الأزمة ويجعل المؤسسة تحافظ على سمعتها وصورتها بين جمهوريها الداخلي والخارج.

04: الاقتراحات والتوصيات

- ✓ ضرورة تجسيد قسم خاص بالعلاقات العامة بالهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة ميناء مستغانم والذي يشمل جل وظائف العلاقات العامة وإدارة الأزمات، ليتولى مهمة التعامل مع الأزمة والتخطيط لها في شتى مراحلها.
- ✓ الإهتمام بوسائل الإتصال أثناء مراحل الأزمة داخل المؤسسة ميناء مستغانم .
- ✓ عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة والأزمات، لزيادة الوعي حول أهمية تواجد العلاقات العامة كجهاز أثناء الأزمة، وكذا الحد من الأضرار الناجمة عن حدوث أزمات.

الخاتمة

الخاتمة:

- بناء على الجانب النظري والميداني للدراسة الموسومة بعنوان " دور العلاقات العامة في ادارة الأزمات" في مؤسسة ميناء مستغانم، بينت هذه الدراسة أن للعلاقات العامة أهمية كبيرة في المؤسسة على الرغم من أنه غير واضح ومجسد في المؤسسة كجهاز أو وظيفة في هيكلها التنظيمي ويرجع هذا إلى عدم وجود دورات تدريبية للكفاءات المهنية التي تجعلها قادرة على خلق جهاز لها لدراسة الأزمة والتنبؤ بها، مما يسمح لممارسي العلاقات العامة بتفادي الأضرار التي تنجم عن الأزمة.

إلا أنه تم ملاحظة الكثير من الأفعال الإيجابية داخل المؤسسة انطلاقاً من اعتمادها على خطوات ونشاطات العلاقات في التعامل وتسيير الأزمة كوجود اتصال شامل في المؤسسة، وكرد فعلي أولي للأزمة تشكيل فريق أزمة.

وكما تبين من خلال دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة فهي تقوم بعمليات البحث والتخطيط، وأثناء الأزمة تقوم بالتنفيذ والتنسيق والاتصال، أما في مرحلة ما بعد الأزمة تقوم بإجراء المتابعة والتقييم وإصلاح الخلل. هذا ما لم نلمسه بنسبة عالية في الدراسة من خلال تحليلنا للنتائج.

ومما سبق ذكره من النتائج العامة للدراسة فإن للعلاقات العامة أهمية كبيرة في تحقيق الإتصال في الوسط الخارجي والداخلي للمؤسسة من أجل التعامل مع الأزمة وإدارتها.

كما لا نستطيع أن نجزم بأن ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة بمثابة احتواء كامل للأزمة من طرف جزء صغير من موضوع الأزمة والعلاقات العامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أ- الكتب:

1. السعيد عبد الوهاب محمد، استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث ودور العلاقات العامة، ط1، دار علوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006م.
2. أحمد عبد الشافي، كيفية إدارة الأزمات، ملهون للنشر والتوزيع، دب، 2019م.
3. الخضري محسن أحمد، إدارة الأزمات (علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، ط1، مجموعة نيل عربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003م.
4. الشعلان فهد أحمد، إدارة الأزمات الأسس-مراحل- الآليات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م.
5. العماري عباس رشيد، إدارة الأزمات في عالم متغير، ط1، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، 1993م.
6. أديب أدوف، الإعلام والأزمات، ط1، الأكاديميون، عمان، 2014م.
7. إياد الناصر، سيكولوجية إدارة الأزمات، ط1، دار الخليج، دب، 2005م.
8. الجبوري عبد الكريم، العلاقات العامة فن وابداع، دار ومكتبة الهلال، بيروت، 2001م.
9. الجبالي، حمزة، التنمية وإدارة العلاقات العامة، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2016م.
10. المصري، أحمد محمود، العلاقات العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006م.
11. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2005م.
12. بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
13. جمال مجاهد، العلاقات العامة رؤية نظرية وتطبيقية، دار كريدية للطباعة والنشر، بيروت، 2009م.
14. درة، عبد الباري، ابراهيم والمجالي، نبيل خلف، العلاقات العامة في القرن الواحد العشرين (منحى نظامي واستراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2010م.

15. راسم جمال وآخرون، إدارة العلاقات العامة(مدخل استراتيجي)، دار
مصرية لبنانية، القاهرة، 2005م.
16. زيد منير عبوي، ادارة الأزمات، ط1، دار كنوز للنشر
والتوزيع، عمان، 2006م.
17. سيلفورد بدويل، ت مصطفى درويش، الحرب الحديثة والأزمات، ط1،
المؤسسة العربية للنشر، بيروت، 1985م.
18. سلوى عثمان صديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد عملية احصائية رؤية
نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، 1999.
19. سلوى عثمان صديقي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي
الحديث، دب، 1999.
20. سامر بكري، اتصالات تسويق وتوزيع، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع،
مصر، 1999.
21. سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة،
عمان، 2000.
22. صبطي، عبيدة، مسعودي، كلثوم، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار
الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
23. صالح ليري، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، مكتبة الفلاح، كويت،
2006.
24. صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة و الاتصال الانساني، ط2، دار
الشروق، عمان، 2008.
25. طارق شريف يونس، إدارة العلاقات العامة (مفاهيم ومبادئ وسياسات)،
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ط1، اثناء للنشر والتوزيع،
2008.
26. عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا،
صنعاء، 2011، 1432.
27. عيشوش فريد، الاتصال في إدارة الازمات، دار الخلدونية، الجزائر،
2011.
28. عساف، محمد عبد المعطي، صالح، محمد فلاح، أسس العلاقات العامة،
دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. عماد الدين تاج السر فقير عمر، إعداد وانتاج المواد الاعلامية للعلاقات
العامة، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.

30. علي بن فايز الحجي، مدخل إلى العلاقات العامة والانسانية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
31. عبد الرزاق الدلمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار الجرير للنشر والتوزيع، دب، 2005.
32. عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2012.
33. قدري علي عبد الحميد، إدارة الازمات والجمهور، مكتبة مديولي، القاهرة، 2001.
34. كلير واستن، العلاقات العامة ناجحة، دار الحرية للعلوم، بيروت، 1998.
35. ماجد سلام الهدمي، إدارة الازمات استراتيجيات وحلول، دار الزهراء، عمان، دس.
36. محمد حسن محمد حمدان، الوظائف والقضايا المعاصرة في الادارة التربوية، ط1، مكتبة حامد، عمان، 2007.
37. محمد يوسف مصطفى عبده، سامي طابع، مقدمة في العلاقات العامة، التعليم المفتوح كلية الاعلام، جامعة القاهرة، 2004.
38. محمد نجيب الصرايرة، العلاقات العامة، دار مكتبة زائد العلمية، الأردن، 2001.
39. محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والازمات (إدارة، عولمة، اتخاذ القرارات)، ط1، دار المنهل اللبناني للنشر، دب، 2012.
40. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
41. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الازمات، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
42. نصر الدين عبد القادر عثمان، مدخل إلى العلاقات العامة والاعلان، ط1، الآفاق المشرقة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
43. هاشم حمدي رضا، إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات، دار الراتب للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الازمات (مدخل المفاهيم، العمليات)، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ب-المجلات:

1. بلقي فطوم، سيفون باية، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات، مجلة الإناسة علوم المجتمع، العدد08، ديسمبر2020.

2. محمد جاسم الفلحي الموسوي، بحث بعنوان العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2001.

ت- أطروحات ورسائل جامعية:

1. أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني، دور إدارة الأزمات في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء، دراسة مقدمة إلى قسم علوم مالية وإدارية كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير في تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، اليمن، 2020م.
2. زهير نعيم، دور الموارد البشرية في إدارة الأزمات، بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، وحدة بحوث الأزمات، 1997.

3. مراد كموش، العلاقات العامة وإدارة الأزمة، دراسة تجربة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2007-2008.

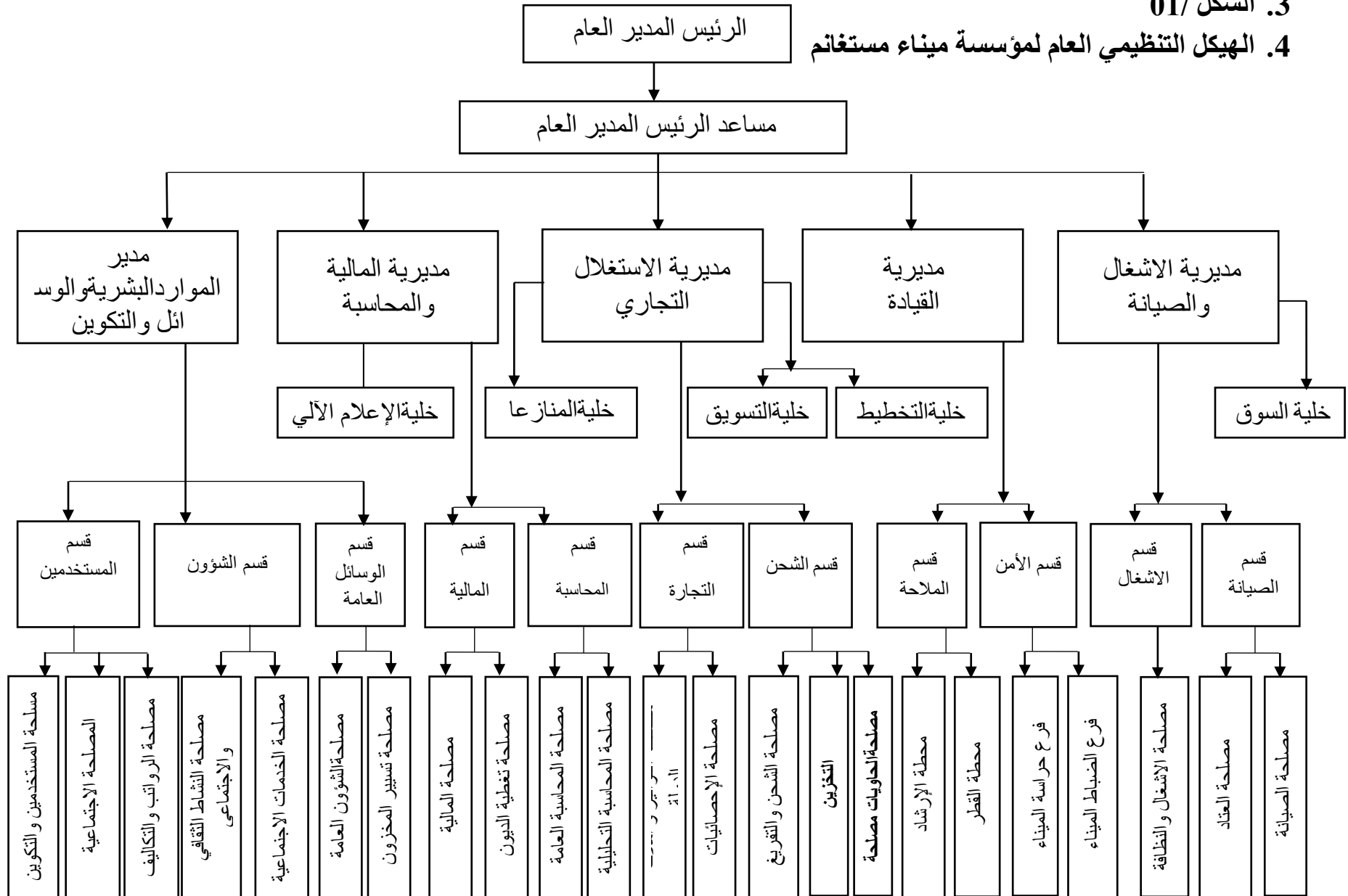
ث- القواميس والمعاجم:

1. المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط4، دار المشرق، بيروت.
2. محمد منير حجاب، المعجم الإعلاني، ط1، دار الفجر، القاهرة، 2004.

الملاحق

3. الشكل /01

4. الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم



ملحق رقم 02

دليل المقابلة:

1) بيانات أولية:

1. السن:.....

2. المهنة:.....

2) العلاقات العامة في المؤسسة

1. ما هو موقع العلاقات العامة في المؤسسة؟

.....

2. أذكر أهمية وجود مكتب الإعلام والاتصال في المؤسسة؟

.....3. ماهي أبرز

المشاكل التي تعيق مهام مكتب الإعلام والاتصال أثناء صنع القرار داخل المؤسسة؟

.....

4. هل ترى أن وجود العلاقات العامة ضرورية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

.....5. حسب رأيك هل

نشاط العلاقات العامة يمس الزبائن و الهيئات والمنظمات؟

.....

6. هل ترى أن العلاقات العامة هي ضمير المؤسسات و الهيئات؟

.....

7. هل حقا تساعد العلاقات العامة في القضاء على المشاكل الداخلية والخارجية؟

.....3) أشكال إدارة

الأزمة في المؤسسة

1. هل حقا يوجد بالمؤسسة كوادر متخصصة لمعالجة الأزمات؟

.....

2. هل يتم تدريب الموظفين على كيفية الإتصال والتعامل أثناء الأزمة؟

3. ما هي الأطراف المسؤولة عن التعامل مع الأزمة في المؤسسة؟

4. أذكر لنا الأدوات التي تستخدم لنقل وتبادل المعلومات أثناء الأزمة؟

5. أذكر لنا أبرز الأزمات التي واجهتها المؤسسة؟

6. حدد لنا الأضرار الناجمة عن حدوث أزمات على المستوى الداخلي والخارجي؟

7. كيف تتعامل مؤسستكم مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة؟

4) العلاقات العامة وإدارة الأزمات داخل المؤسسة

1. هل يتم استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للإعلام والاتصال أثناء الأزمة؟

2. ماهي المعوقات التي تواجهكم أثناء إدارة الأزمة؟

3. حدد لنا أبرز الإجراءات التي تقوم بها العلاقات العامة أثناء وبعد الأزمة؟

4. إلى أي مدى تعتمد إدارتكم على ممارسة العلاقات العامة في إدارة الأزمات؟

5. هل يمكن حقا للعلاقات العامة تنبئ بوقوع الأزمات؟

6. هل يمكن للقائم بالعلاقات العامة معرفة أسباب الأزمة؟

7. هل حقا تساعد العلاقات العامة المؤسسة في إدارة الأزمة وإيجاد الحلول؟