



جامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

**العلاقات العامة بين تخطيط و إدارة الأزمات في مؤسسة مستالاند " حظيرة
الحيوانات والتسلية" بولاية مستغانم
دراسة حالة**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام و الإتصال

تحت إشراف:

أ/عيسى عدي نورية

من إعداد الطالب:

بوعلام بوعلام

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : غالم عبد الوهاب رئيسا

الأستاذة: عيسى عدي نورية مشرفة

الأستاذة : صفاح أمال مناقشة

السنة الجامعية 2018 / 2019



جامعة عبد الحميد بن باديس ولاية مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال و علاقات عامة

**العلاقات العامة بين تخطيط و إدارة الأزمات في مؤسسة مستالاند "حظيرة
الحيوانات والتسلية" بولاية مستغانم
دراسة حالة**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الإعلام و الإتصال

تحت إشراف:

أ/عيسى عبيدي نورية

من إعداد الطالب:

بوعلام بوعلام

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : غالم عبد الوهاب رئيسا

الأستاذة: عيسى عبيدي نورية مشرفة

الأستاذة : صفاح أمال مناقشة

السنة الجامعية 2018 / 2019

فهرس المحتويات	
	فهرس الأشكال
	شكر و عرفان
	اهداء
	ملخص
07	مقدمة عامة
الإطار المنهجي	
10	دراسة استطلاعية
10	إشكالية
11	أهمية الدراسة
12	أهداف الدراسة
13	أسباب اختيار الموضوع
13	تحديد المفاهيم
14	المنهج المتبع
15	أدوات جمع البيانات
17	مجتمع الدراسة
17	عينة الدراسة
17	مجالات الدراسة
18	دراسات سابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل إلى العلاقات العامة	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: نشأة العلاقات العامة و تعريفها
29	المبحث الثاني: أهداف العلاقات العامة و وظائفها
34	المبحث الثالث: تخطيط في العلاقات العامة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للأزمة	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تعرف الأزمة والمفاهيم المشابهة لها
45	المبحث الثاني: خصائص الأزمة و أسباب نشوبها
50	المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة
53	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تخطيطات العلاقات العامة وإدارة الأزمات	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: : نشأة وتطور إدارة الأزمات ومفهومها
59	المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط العلاقات العامة لإدارة الأزمات
60	المبحث الثالث: العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: : دور العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات داخل مؤسسة موسستالاند	
66	المبحث الأول : التعريف بميدان الدراسة
67	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج من خلال المقابلة
92	المبحث الثالث: النتائج العامة
96	خاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع
ملاحق	

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ص 46	يبين سوء الفهم كأحد أسباب الأزمات.	الشكل رقم 01
ص 47	يبين سوء التقدير و التقييم كمسبب رئيسي للأزمات.	الشكل رقم 02
ص 48	يبين الرغبة في الابتزاز كمسبب و باعث للأزمات	الشكل رقم 03
ص 52	يوضح المراحل الأربعة للأزمة	الشكل رقم 04
ص 60	يوضح تحديات التواجه العلاقات العامة في الإدارة الأزمة	الشكل رقم 05

إهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من
ساندني في إنجازهِ و لو بكلمة
طيبة

شكر و عرفان

شكرا لله قبل كل شيء

شكرا لكل من ساندني في إنجاز هذا العمل و بلوغ

هذا اليوم الجميل

شكرا لكل من علمني في مساري الدراسي

شكرا خاص لأستاذتي المؤطرة

ملخص

تناولت هذه الدراسة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية " مؤسسة مستالاند" حظيرة الحيوانات والتسليية كنموذج ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة ومواجهة الأزمات داخل المؤسسة ، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج دراسة الحالة باختيار العينة القصدية و التي تمثلت في العاملين بالمؤسسة مركزين على المقابلة كأداة دراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج نذكر من بينها :

- تعمل تخطيطات العلاقات العامة على تفادي الأزمات و تحسين سمعة المؤسسة
- إن أهم الأزمات التي من الممكن أن تقع على عاتق المؤسسة تنسم بالفجأة وتهديد و يمكن لتخطيطات العلاقات العامة مواجهتها

الكلمات المفتاحية: العلاقات العامة ، التخطيط ، الأزمة ، إدارة الأزمات.

مقدمة

مقدمة

تعد العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حيث أنها من أهم الجوانب التطبيقية و تساهم هذه الأخيرة في عدة مهام التي تؤدي إلى رقي المؤسسات و المنظمات وتحقيق أهدافها ، فالعلاقات العامة بوظائفها وتخطيطاتها المتنوعة و برامجها الفعالة لها دور بارز في تنمية أداء المؤسسات و تطوير مهارات موظفيها ، فلاشك أن وجود العلاقات العامة منذ القدم يعد دليلا قاطعا على أنها بالغة الأهمية في حياة المجتمعات ، حيث تساهم هذه الأخيرة في إبراز الجانب المشرق للمؤسسة و تعطيها القدرة على المنافسة و تمييزها على غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها ، فهي تهدف إلى التنظيم و الاتصال و التنسيق و تخطيط و تقويم أيضا ، و كل هذا يجعل المؤسسة تسير سيرا حسنا و تبعد عنها الفوضى و الاختلاف و سوء التقدير و غياب المعلومات التي تحتاجها.

إن ما تقوم به العلاقات العامة من مواجهة الاختلافات و الحوادث والمشكلات و الأزمات أمر بالغ الأهمية و هو دور لا يستهان به ، ففي وقتنا المعاصر المليء بالمتغيرات والمستجدات و الأحداث المفاجئة التي قد تقع على عاتق المؤسسة دون سابق إنذار قد يجعلها تتلاشى و لا تستمر أو يؤدي بها إلى عرقلت مهامها و عدم تحقيق أهدافها و مصالحها ، حيث تعتبر الأزمات أكثر ما يشغل المؤسسات الحديثة وذلك نظرا لسلبياتها البالغة و أخطارها ، فالأزمات غير محببة للنفس كونها تخلق جو من الإرباك والخوف والغموض والقلق الشديد و صعوبة في اتخاذ القرار المناسب أيضا ، لذلك إذا تمكنت المؤسسة من التأقلم مع هذه المتغيرات و وضع التخطيطات العلاقات العامة المناسبة تحسبا لما قد يقع من حوادث و أزمات فإنها بضرورة ستحافظ على استمراريتها و تحقيق أهدافها.

وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه معالجة الموضوع وذلك بتناولنا للإطار المنهجي ثم الإطار النظري و الذي تطرقنا فيه إلى ثلاث فصول ، حيث احتوى الفصل الأول على العلاقات العامة و تخطيط و قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث و تمثلت بداية في مفهوم العلاقات العامة و نشأتها ثم أهدافها ووظائفها ثم تطرقنا أيضا في نفس الفصل إلى مفهوم التخطيط العلاقات العامة أنواعه ومراحل.

أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان مدخل مفاهيمي للأزمة والذي تطرقنا فيه هو أيضا إلى ثلاث مباحث و ذلك بدءا ب مفهوم الأزمة و خصائصها ، ثم المفاهيم المشابهة للأزمة و أسباب نشوبها ثم مراحل الأزمة.

أما الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان العلاقات العامة و إدارة الأزمات حيث قسم هذا الأخير أيضا إلى ثلاث مباحث والتي تمثلت في مفهوم إدارة الأزمات و تاريخها ثم مراحل التخطيط لإدارة الأزمات ثم دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.

إضافة إلى الجانب التطبيقي الذي يعد الفصل الرابع و الذي قمنا به في أحد المؤسسات العمومية و هي مؤسسة مستالاند "حظيرة الحيوانات والتسلية" و تطرقنا فيه إلى تعريف بميدان الدراسة ثم تطبيق أداة المقابلة مع المبحوثين بهدف جمع المعلومات و تحليلها ثم توصلنا إلى مجموعة من النتائج لنتوصل في الأخير إلى خاتمة موضوعنا المعالج و عرض قائمة المصادر و المراجع ثم الملاحق.

الإطار المنهجي

دراسة استطلاعية:

قمنا بدراسة استطلاعية حول موضوعنا المتمثل في العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية حيث كانت هذه الدراسة في مؤسسة مستالاند حديقة الحيوانات والتسليية ، بهدف تحديد الإشكالية وأهداف البحث و ذلك لدراسة هذا الموضوع و معالجته ، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية تمكنا من تحديد وضبط الموضوع بشكل سليم ، وكذا من تحديد المنهج الذي يتوافق مع دراستنا و أدوات البحث الذي يجب أن نعتمد عليها في موضوعنا و ذلك لتجاوز صعوبات و توصل إلى نتائج ، و تأطير الدراسة بطريقة منظمة لا عشوائية.

2. إشكالية البحث:

لاشك أن الكثير من المؤسسات قد تواجه نوعا من الأزمات التي قد تؤدي بها إلى التلاشي أو تشويه سمعتها لدى جمهورها أو قد تؤدي بها إلى تخفيض نسبة أدائها فتفقد السيطرة وعدم القدرة على التحكم في أوضاع المؤسسة مما يؤدي بها إلى سوء التسيير فيسود جو من الغموض و الاضطراب والارباك داخل المؤسسة مما تضطر إلى البحث عن الحل السريع واتخاذ القرار المناسب ومحاولة جمع أكبر قدر من المعلومات حول هذه الأزمة بهدف دراستها و مواجهتها أو تقليل من نسبة الأضرار التي قد تؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك ، فالأزمات هي أكثر ما يقلق المؤسسات اليوم ، و ذلك لعدة أسباب من بينها، غياب التخطيط ، و عدم تحديد الاستراتيجيات المناسبة ، أو سوء تفاهم بين الموظفين نتيجة غياب الاتصال بينهم فكل هذا يزيد من قوة الأزمة و يصعب مهمة التحكم فيها .

في ذات السياق تعتبر العلاقات العامة من أبرز ما يواجه هذه الأزمات فلا شك أن كل مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة أو خدمائية أو اقتصادية تواجه نوعا من الأزمات التي قد تغطي عليها و تجعلها تختفي عن الوجود ، و هذا ما أجبر هذه المؤسسات أن تهتم بالعلاقات العامة و تخصص لها قسم من أقسامها و أصبحت من ضمن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في مواجهة وإدارة الأزمات و ذلك لدورها الفعال في تخفيض نسبة المخلفات السلبية للمؤسسة أو إبعاد الخطر عنها كامل البعد ورفع من نسبة تحسين أدائها فتخطيط من أبرز وظائف العلاقات العامة والذي يعتبر هذا الأخير بمثابة أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان استمراريتها و سيرورتها وتحقيق أهدافها و تعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها ، فمن المحتمل أن تتعرض أي مؤسسة إلى الأزمات بطريقة مفاجئة وتولد لها ضغوطات ولا أمن ولا استقرار ، فتحتاج المؤسسة إلى وسيلة لمواجهة هذه الظروف الغامضة التي وقعت على عاتقها بهدف التخلص منها في أقصر مدة زمنية ممكنة مع تخفيض أكبر قدر ممكن من الخسائر ، و هنا يكمن دور تخطيط العلاقات العامة الذي

يعتبر من أبرز وظائفها في مواجهة مثل هذه الظروف الحرجة و يعيد للمؤسسة مكانتها ، ويحيي نشاطها فتعود إلى حالتها الطبيعية بشكل سليم.

فالعلاقات العامة بمختلف وظائفها لها دور فعال في إبراز الصورة المشرقة للمؤسسة وذلك لكونها علم يتميز بالتنظيم و التخطيط والاتصال ومواجهة الظروف الحرجة التي قد تمر بها المؤسسة.

على هذا الأساس سنحاول في موضوعنا هذا التطرق إلى معرفة و دراسة مدى فاعلية العلاقات العامة و تخطيطاتها في مواجهة وإدارة الأزمات وذلك بتطبيقها على أحد المؤسسات الاقتصادية التي قمنا باختيارها كنموذج و هي مؤسسة مستالاند "حظيرة الحيوانات والتسلية" ذلك كونها تحتوي على ألعاب للتسلية و حيوانات مفترسة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة في أي وقت فمن خلال دراستنا هذه سنبرز أهم ما تقوم به إدارة مؤسسة مستالاند من تخطيطات بأنواعها سواء كانت وقائية أم علاجية و كذا إبراز مدى مساهمة العلاقات العامة في إدارة هذه الأزمات.

و عليه يمكننا طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات داخل مؤسسة مستالاند؟

• التساؤلات:

على هذا الأساس فإن الدراسة تتوجه إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما موقع العلاقات العامة في المؤسسة مستالاند و ما مدى صلاحياتها؟
- ماهي الأزمات التي ممكن أن تتعرض لها مؤسسة مستالاند وماهي أسباب نشوبها؟
- ما هو دور تخطيطات العلاقات العامة في إدارة الأزمات مؤسسة مستالاند؟

3.أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

- أصبحت إدارة الأزمات من أهم اهتمامات المنظمات نظرا لما تحمله من مخاطر و تهديدات نحو المؤسسة.

- الدور الفعال الذي تلعبه العلاقات العامة في إدارة الأزمات و مواجهتها بتخطيطات مختلفة و منظمة .
- إن الأزمة تحدث دون سابق إنذار و بدون مقدمات غير مرغوب فيها و كون العلاقات العامة لها قدرة على جمع المعلومات فهي تستطيع إدارتها.
- 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 ضمان بقائها و ضمان سيرورتها.

4. أهداف الدراسة:

تكمن أهداف دراسة هذا الموضوع في ما يلي:

1. الهدف من هذه الدراسة هو معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات و إدارتها وكيفية التعامل معها داخل المؤسسة.
2. معرفة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها حظيرة الحيوانات وتسلية "بمؤسسة مستالاند" وأسباب نشوبها و كيفية التعامل معها.
3. معرفة تخطيطات العلاقات العامة التي تعتمدها مؤسسة مستالاند في زيادة شعبية المؤسسة و تفضيلها على غيرها و كذا بناء سمعة جيدة لها و مواجهة الأزمات التي تقع على عاتقها.
4. معرفة كيف تحقق العلاقات العامة الانسجام و التوافق داخل المؤسسة وتفادي الأزمات.
5. إبراز الجهود والتخطيطات التي تقوم بها العلاقات العامة داخل المؤسسة لتصدي الأزمات و تنمية التفاهم المشترك والمتبادل بين المؤسسة والجمهور.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

✓ أسباب ذاتية:

- الاهتمام شخصي بهذا الموضوع
- الرغبة والفضول في معرفة دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات داخل المؤسسة

✓ أسباب موضوعية:

- كثرت الأزمات المختلفة التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية ألزمتها على تخصيص قسم العلاقات العامة في هيكلها التنظيمي لدورها الفعال في تصدي ومعالجة الأزمات
- مؤسسة مستلاند "حظيرة الحيوانات والتسلية" تحتوي على بعض ألعاب و بعض الحيوانات المفترسة مما قد تؤدي إلى تسبب في عدة أزمات قد تشوه سمعة المؤسسة و تؤدي بها إلى الهلاك.

6. تحديد المفاهيم:

• مفهوم العلاقات العامة

✓ تعريف اللغوي للعلاقات العامة:

وتقسم إلى كلمتين وهي:

العلاقات: و يقصد بها رابطة تربط بين شخصين أو شيئين ، صلة ، العامة ويقصد بها متعلق بجميع الناس أو بشعب أو جماعة أو طبقة اجتماعية أو مصلحة عامة أو رأي عام أو مؤسسة عامة.¹

✓ تعريف الإصطلاحى للعلاقات العامة:

هي نشاط اتصالي ذو بعد تنظيمي يراد به من خلال نقل الأفكار و المشاعر وتكوين انطباعات حسنة إزاء مجموعة أو جماعة أو تنظيم أو شركة من خلال ممارسة جانبي نشاط الاتصالي هما²:

¹ المنجد في اللغة العربية و الأعلام ، ط 40 ، بيروت ، دار المشرق [د،س]، ص 1023.

² الفار محمد جمال ، معجم إعلامي شامل ، ط1 الأردن ، دار أسامة ، 2006م ، ص224.

• التركيز على منتسبي التنظيم بحيث يتكون لديهم كيان من المعلومات عن التنظيم مع النظرة الإيجابية.

• توجيه النشاط الاتصالي من قبل التنظيم إلى مجتمع خارج إطار ذلك التنظيم بقصد رسم الانطباعات الإيجابية.

✓ **تعريف الإجرائي للعلاقات العامة:** هي عملية اتصالية مستمرة تساهم في تفعيل الاتصال بين مختلف أقسام المؤسسة وموظفيها ولها دور فعال في مواجهة وإدارة الأزمات التي تحل بالمؤسسة حيث يكون ذلك بناء على مختلف استراتيجياتها وتخطيطاتها المتنوعة.

• **تعريف التخطيط:**

✓ **تعريف الإصطلاح:**

إن التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل و تنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات و قياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات و ذلك من خلال رجوع صدى منتظم.¹

✓ **تعريف الإجرائي:**

هو عملية إدارية تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم شؤونها و تسعى من خلاله لتحقيق أهدافها المرغوبة و كذا إدارة الأزمات التي يمكن أن تواجهها.

• **مفهوم الأزمة:**

✓ **تعريف الأزمة لغويًا:** من الناحية اللغوية نجد أن المادة أزم في اللغة تعني الشدة و القحط و المأزم هو المضيق أما قاموس الإدارة العامة فيقول الأزمة هي ظروف صعبة قد تتعرض لها الدولة كالأزمة سياسية أو منظمة إدارية كالعجز المالي²

✓ **تعريف الإصطلاح للأزمة:** هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة و يمكن ان تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها و درء لأخطارها.

¹ محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1 القاهرة ، دار الفجر ، 2007م ، ص221.

² محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2004م ، ص45.

✓ **التعريف الإجرائي للأزمة:** هي خلل يؤثر على المؤسسة تأثيراً سلبياً و يجعلها في حالة من الإرباك و الاضطراب و صعوبة في اتخاذ القرار و غياب الحل السريع و يمكن لهذه الأزمة أن تؤدي بالمؤسسة إلى انهيارها أو تشويه سمعتها

• **تعريف إدارة الأزمات:**

✓ **تعريف الإصطلاحى:** تعرف إدارة الأزمات على أنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة الاستقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصاحب مدبره¹

✓ **تعريف الإجرائى:** هي دراسة الأزمة وتحديد أطرافها الأساسية و رسم سيناريوا ملائم لمواجهتها بهدف اتخاذ القرار الصحيح و المعلومات المناسبة للسيطرة على الأزمة و يكون ذلك من خلال التنظيم و التخطيط و البعد عن الارتجالية والعشوائية

7. منهج البحث:

✓ يستعين كل باحث بمنهج علمي ليوجهه إلى المسار الذي يتخذه حيث أنه الوسيلة التي تمكنه من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من حقائق في أي موقف

✓ يعد هذا البحث من البحوث الوصفية حيث يعرف البحث الوصفي على أنه هو "إجراء من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير كيفية ارتباط هذه البيانات بمشكلة الدراسة"²

• وهذا ما نسعى من خلاله في بحثنا هذا من جمع معلومات و بيانات وحقائق مع تفسيرها و تحليلها بهدف معرفة دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات

و بمأن دراستنا هذه تدرج تحت البحوث الوصفية قمنا باستخدام منهج دراسة الحالة

يعرف منهج دراسة حالة بأنه دراسة متعمقة لجميع البيانات المجمععة عن وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو فريق³

¹ مرجع سابق ، ص 37.

² مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية، ط1- عمان ، مؤسسة الوراق ، 2000 م ، ص 126.

³ مرجع نفسه ، ص 133

8. أدوات جمع البيانات:

1) المقابلة: تدخل المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي و سبب اختيارنا لهذه لأداة هو أمر فرضته علينا طبيعة البحث و اعتمدنا عليها في جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة

✓ **تعرف المقابلة :** تعرف على أنها 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 و تقديم أجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.¹

حيث اعتمدنا في مشروع بحثنا هذا على نوع المقابلة الشبه المقتنة و التي تعرف بأنها "يكون الباحث قد أعد مجموعة من الأسئلة ولكنه قد يغير في تسلسلها أو يحذف بعضها ، أو يضيف بعضا آخر لها ، وفق المقابلة والمعلومات التي جمعها".²

✓ 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 سؤالين تدور حول واقع العلاقات العامة داخل المؤسسة ومدى صلاحياتها
- **المحور الثالث:** كان حول الأزمة و ضم أربعة أسئلة
- **أما الرابع والأخير:** كان حول دور العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة الأزمات وضم هذا الأخير خمسة أسئلة

2) أداة الملاحظة: اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الملاحظة أيضا كأداة ثانوية كونها تؤدي دورا في الحصول على المعلومات عن سلوك في المواقف الطبيعية وذلك بالمشاهدة والمراقبة داخل المؤسسة

✓ **تعرف الملاحظة:** هي المشاهدة و المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة ، وتسجيل الملاحظات أولا بأول ، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة

¹ أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، الجزائر ، ديوان المطبوعات ، 2005م ، ص 2013.
² عامر إبراهيم قنديلجي ، منهجية البحث العلمي ، عمان ، دار اليازوري العلمية ، 2012 م ، ص 241.

ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج و الحصول على أدق المعلومات.¹

9.مجتمع الدراسة

إن المجتمع الأصلي لهذه الدراسة هو العاملين في مؤسسة مستالاند "حظيرة الحيوانات والتسلية" و قد بلغ العدد الإجمالي حوالي 72 عامل و قسموا إلى 14 فردا في الجانب الإداري و 58 موزعين على باقي الأعمال الأخرى مثل الأمن والبستنة.

10. عينة الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية التي رأينا أنها تتوافق مع دراستنا و تحقق أهداف البحث. والتي تكون من ضمن المعاينة الغير احتمالية و تعرف " بأنها لا تعتمد على مبدأ العشوائية و إنما يتم اختيار المفردات فيها وفق الصفات أو السمات أو أمور أخرى بدلا من العشوائية"² ذلك بهدف الوصول إلى المعلومات والبيانات الخاصة بموضوعنا فقمنا بإجراء مقابلة مع ستة (06) موظفين داخل مؤسسة مستالاند لتزويدنا بالمعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق أهداف دراسة.

11. مجالات الدراسة:

1. المجال البشري: يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في موظفي مؤسسة مستالاند حظيرة الحيوانات و التسلية بولاية مستغانم
2. المجال الزمني: تمت إنجاز هذه المذكرة " العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات" باختيار لمؤسسة مستالاند حظيرة الحيوانات والتسلية بولاية مستغانم نموذجا حيث استغرقت هذه الدراسة وعملية البحث العلمي مدة ثلاثة أشهر أي من بداية شهر 01 فيفري إلى غاية شهر 30 أبريل سنة.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي ، مرجع سابق ، ص266.
² دلال قاضي ، و محمود البياتي ، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، ط1 ، عمان ، دارالحامد ، 2008 ص171.

12. دراسات سابقة:

✓ الدراسة الأولى:

تعريف بالدراسة: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم التنموية و تسيير الموارد البشرية من إعداد الباحثة هامل مهديّة بعنوان **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية** دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية جامعة قسنطينة¹

إشكالية هذه الدراسة: و تمثلت في كيف يسير اتصال الأزمة في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الوصول في تحديد مسار الاتصال وقت الأزمات في المؤسسات الجزائرية الصناعية والخدمية و ذلك بتحديد أهم خطوات الاتصال المتبعة قبل وأثناء و بعد الأزمة و تواصلها مع الجمهور الداخلي

فرضيات: تمثلت فرضيات هذه الدراسة في:

- الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها
- الاتصال يتدخل في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمة أثناء وقوعها
- استمرارية الاتصال الى ما بعد الازمة في المؤسسات الجزائرية
- وجود فروق واضحة بين المؤسسات الصناعية و الخدمية الجزائرية في حدود توظيفها لاتصال الأزمة في مختلف المراحل.

المنهج المتبع: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى الحصول على معلومات كافية و دقيقة و استخدام في ذلك المنهج المسحي و المنهج المقارن.

أداة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أكثر من أداة بهدف الحصول على المعلومات من الميدان حيث تم الاعتماد على أداة المقابلة وتمثلت أنواعها في هذه الدراسة على المقابلة الحرة و المقابلة الموجهة أما بالنسبة للأداة الثانية المعتمد عليها فكانت الاستمارة.

عينة دراسة: اما العينة فكانت العينة العرضية.

نتائج هذه الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر من بينها:

¹ ، هامل مهديّة ، تخصص العلوم التنموية و تسيير الموارد البشرية ، **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية جامعة قسنطينة 2009/2008م.

• الاتصال يساعد على الوقاية من الأزمات قبل حدوثها في المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال الاستعداد الفني قبل حدوث الازمة و الاستعداد المادي والبشري.

• يتدخل الاتصال في المؤسسات الجزائرية لمعالجة الأزمات اثناء وقوعها فيأخذ المسار الاتصالي شكلا آخر ولا سيما أمام ندرة المعلومات لهذا يتم تفعيل القنوات الاتصالية المتوفرة في حدود الشبكة الاتصالية الداخلية .

التعليق على الدراسة: تمثلت أوجه اختلاف هذه الدراسة مقارنة مع دراستنا بأن هذه الدراسة اعتمدت على أكثر من أداة إضافة باعتمادها على المنهج المقارن والمنهج دراسة الحالة أيضا ودرست الطالبة أيضا هذا الموضوع من زاوية مسار الاتصال و مدى مساهمته في تفادي الأزمات ، حيث اعتمدنا في دراستنا نحن على أداة المقابلة وكذا منهج وهو منهج دراسة حالة و درسنا موضوعنا من جانب تخطيط العلاقات العامة و دورها في علاج ووقاية المؤسسة من الأزمات

وتكمن اوجه تشابه هذه الدراسة مع دراستنا حيث تناولت موضوع الأزمات في المؤسسات الجزائرية إضافة في اعتمادها على المنهج الوصفي الذي اعتمدها أيضا.

✓ الدراسة الثانية:

التعريف بدراسة: قدمت هذه الدراسة استكمالاً لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال تم إعدادها من طرف الباحث زينات موسى مسك تحت عنوان "واقع الأزمات في المستشفيات قطاع عام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"¹

إشكالية الدراسة: تمثلت في شكل سؤال عام عن واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و عن واقع استراتيجيات المتبعة في التعامل معها و مدى توافر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات و ذلك من خلال وجهة نظر العاملين

فرضيات الدراسة: تمثلت في عدة فرضيات نذكر منها :

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها

¹ زينات موسى مسك ، إدارة الأعمال ، واقع الأزمات في المستشفيات قطاع عام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة الماجستير ، جامعة أم القرى، 2010/2011م.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى بين وبين واقع إدارة الأزمات في مستشفيات قطاع العام

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر النظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية و التعرف على وجود مدى استراتيجيات المتبعة في التعامل مع الأزمات في مستشفيات القطاع العام

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لجمع المعلومات اللازمة من أفراد العينة باستخدام أسلوب المسح

العينة: تم الاعتماد على العينة الطبقية ، ذلك وفقا للمتغير المسمى الوظيفي

الأداة : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستمارة في جمع كافة المعطيات و المعلومات المطلوبة

نتائج الدراسة هذه الدراسة:

1. توجد خطط لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات لكنها غير كافية لسد حاجات المستشفيات لمواجهة الأزمات التي تعترضها

2. من الضروري أن يتوفر نظام لإدارة الأزمات بكافة مراحلها بدرجة أعلى و ذلك لتحقيق التوازن بين هذه الفقرات التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

التعليق على هذه الدراسة: تمثلت هذه الدراسة في إدارة الأزمات الذي هو نفس موضوعنا الذي نسعى إلى دراسته و كمأنها اعتمدت على نفس المنهج الذي اتبعناه في دراستنا ألا وهو المنهج الوصفي

يمكننا القول أن هذه أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا هي التي دفعتنا بأن نعتمد عليها، كدراسة سابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول

تمهيد

تدل معظم الدراسات والأبحاث على أن العلاقات العامة كانت موجودة منذ القدم و تطورت مع مرور الوقت حيث تغيرت وسائلها وأصبحت أكثر أهمية في وقتنا الحالي و ذلك بناء على عدة أسباب التي أدت إلى هذا الاهتمام من بينها حاجة المؤسسة إلى التنظيم الحسن والاتصال السليم والتخطيط المحكم وكل هذا جعل العلاقات العامة جزءا من هيكل التنظيمي للمنظمة أو أن تكون كمارسة في أحد فروعها على الأقل ، فهي لا تقتصر كونها نشاطا إداريا فقط بل تتعدى ذلك ، فهي نشاط جوهره الاتصال و كذا التخطيط من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة و مواجهة الأزمات و كسب ثقة جمهورها و تعزيزها و تمييزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

❖ المبحث الأول: العلاقات العامة تطورها و نشأتها وتعريفها1. تطورها ونشأتها✓ العلاقات العامة عند البدائيين:

إذا نظرنا إلى القبائل البدائية وجدنا أنها تحاول أن تتماسك وتتعاون عن طريق التفاهم المشترك و المعروف أن رئيس القبيلة ينتهز مناسبات معينة لإعلام أفراد القبيلة بما يريد أن يعلموه من أخبار الصيد و القنص الدفاع و القتال ،حيث يستعين رئيس القبيلة بالطبيب أو الساحر أو يوكل مهام لإعلام لرجل زلق اللسان أو امرأة قوية البيان أمر الإعلام و الشرح والتفسير و هكذا يمكن القول بأن وظيفة العلاقات العامة ظهرت في نشاط رؤساء القبائل في بادئ الأمر ثم اتخذت شكلا تخصصيا بعد ذلك عندما استعان رؤساء القبائل بالسحرة و الأطباء ومن يجيدون فنون التعبير البدائية من إنشاء و قرع الطبول وغيرها من طرق التواصل ، ولعل الفرق بين العلاقات العامة والحديثة هو في طريق استخدام أدوات العلاقات العامة فبينما يستشعر البدائي اتجاهات الرأي العام بالإحساس المبهم نجد أن ممارسي العلاقات العامة الحديثة يستعمل طرق قياس الرأي العام و الإحصاء و إذا كان البدائي يستعمل السحر و قرع الطبول كوسائل للإعلام فغن ممارس العلاقات العامة يستعمل الصحف و القنوات الفضائية ومواقع الأنترنت وغيرها¹

✓ العلاقات العامة عند قدماء المصريين:

تميط الكثير من الاكتشافات بين آثار قدماء المصريين اللثام عن مدى اهتمام ملوك الفراعنة بالاتصال بالأهالي في كافة المناسبات، فقد كانت الجهود تبذل لترويج لحكم مصر ووصف قدماء المصريين الوقائع الحربية وانتصاراتهم الكبرى للجمهور كما سجلوا ووصفوا البعثات التجارية والمشروعات الكبرى التي تتولاها الحكومة كحفر نوع وإقامة جسور التي تحمي القرى من الفيضان و تعبيد الطرق وغير ذلك من الأعمال وبذل المصريون القدامى مجهودات لإعلام الشعب بقوانين الدولة أو لاكتساب تأييد الرأي العام للملوك والكهنة و الحكام المستخدمين في ذلك المحاضرات والخطب وكذلك بينوا المواقف الدينية والخلفية التي تثير إعجاب الناس و قام الكهنة بإعلام الأحكام الإلهية للناس كام نقلوا للملك المظالم التي يتعرض لها الشعب وقد أنقن الفراعنة سياسة الاختيار الوقت المناسب للاتصال بال جماهير إذ اتخذوا المواسم والأعياد فرصة لنشر الأنباء والتعليمات. ،واهتمت الدولة كذلك بتسجيل هذه الأحداث و عرضها على الناس ،وكانت تهدف من وراء هذا العرض

¹نصر الدين عبد القادر عثمان ، مدخل إلى العلاقات العامة و الإعلان ، ط1 ، عمان ، الأفاق المشرقة للنشر والتوزيع ، 2011م ، ص - ص 17 -

على كسب تأييد الرأي العام و إقناعهم بأن الحاكم حريص على مصلحتهم و مهتم بقضاياهم و امورهم¹

واستخدموا في ذلك الوقت واجهات المعابد وجدرانها لنقش التعاليم الدينية ن كما كانوا يصورون عليها بعض الأحداث البارزة و التي تكشف عن الجوانب سياسية او اقتصادية أو دينية و غيرها مثل لذلك عندما اعتلى ملك "مينا" العرش تم توحيد الوجهين القبلي والبحري حيث أعلنت هذه المناسبة في لوحة تذكارية تبين ذلك ، واستخدموا لها الرمز الذي اشار إلى توحيد الوجهين وضعوا تحت العرش نبات البردي المجلوب من جنوب مع الزهر الزنبق المجلوب من الشمال²

العلاقات العامة عند بابل و آشور :

كان لملوك بابل صحف تسجل فيها الحوادث اليومية وتوجه عن طريقها التعليمات و قد كان الملك "حمورابي" يدعو عماله و موظفيه في اقاليم لحضور إلى بابل في الأعياد و المناسبات و خاصة في عيد حصاد القمح و يذيع أوامره تعليماته في كافة أنحاء المملكة ، و استخدم الأشوريون اللوحات الطينية التي تتضمن النشرات المصورة التي تروي حوادث انتصاراتهم و ما فعلته جيوشهم بالأعداء و يعرضونها في قاعاتهم و شوارعهم و لأشوريون في هذه النشرات الحجرية أو الطينية سبق آخر فهم أول من ابتدع النشرات المصورة ، فكانوا يرقمون انتصاراتهم و بجانب الرقم يصورون بالألوان صور الاسرى من الملوك و رعايا ، و لاشك أنها تعمل عمل الملصقات واللوحات الإعلامية في يومنا هذا.³

العلاقات العامة عند اليونان :

فقد اعتمدت في توصيل الأخبار و بث الأفكار على فن الخطابة في طرح افكار الفلاسفة اليونانيين ، وكذلك أسلوب المؤتمرات و الاجتماعات التي كانت تشهدا مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة و ذلك لكسب تأييد الرأي العام⁴

العلاقات العامة عند الرومان:

فقدت اهتمت بما يعرف اليوم بتعبير الرأي العام و رفعت شعار "صوت الشعب من صوت الله" أو إن إرادة الشعب هي من إرادة الله ، وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء و

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ، ط 4 ، الإسكندرية الأزاريطة ، 2003م ص171.

² مرجع نفسه ، ص 172.

³ نصر الدين عبد القادر عثمان ، مرجع سابق ، ص - ص 18 19.

⁴ صالح ليري ، مدخل إلى العلاقات العامة ، ط1 ، كويت مكتبة الفلاح ، 2005 ، ص13.

الأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير في أعمالهم ، و استخدم يوليوس قيصر الصحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ و الترويج للمبادئ والقيم التي كانت سائدة في تلك الحضارة.¹

العلاقات العامة في العصور الوسطى:

قامت الكنيسة الكاثوليكية بممارسة كبرى للعلاقات العامة حول جميع أنحاء العالم في العصور الوسطى ، إذ تعد الكنيسة خلال تعد هي الأولى في استخدام الدعاية من خلال البعثات التي كانت تقوم بتنظيمها من أجل تدريب الكهنة لنشر الدعوة ، كما لا ننسى بأنه في العصور الوسطى قام البابا أوربان بكتابة رسائل الغفران من أجل إشراك الجمهور في الحروب الصليبية المقدسة ضد المسلمين ، و قد كان في البندقية على الأرجح الكثير من المستثمرين في القرنين الخامس عشر و السادس عشر يستخدمون كثيرا المبادئ في العلاقات العامة من أجل زيادة الأرباح²

العلاقات العامة الحديثة:

يمكن تقسيم تاريخ العلاقات العامة الحديثة ، بالنظر إلى خصائص كل مرحلة إلى خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: تبدأ سنة 1850م، إلى الحرب العالمية الأولى 1914م ، مرحلة الإعداد و التخصيب.³

المرحلة الثانية: تشمل الحرب العالمية الأولى كلها و تتميز بظهور نشاط الحكومي في مجال العلاقات العامة اذ يظهر التدخل الحكومي في عدد كبير من البلاد التي شملتها الحرب الخاصة الولايات المتحدة بدراسة الرأي العام لتعرف على مقوماته من جهة و أساليب التأثير فيه ، و الحصول على التأييد من جهة أخرى و اتصفت العلاقات العامة بصفات اجتماعية و أخلاقية ونفسية و ظهور الإثارة المدمرة التي خلقتها الحرب ومحاولة إعادة تكييف حياتهم الجديدة و تحويل عجلة الإنتاج إلى حاجات السلاح.⁴

المرحلة الثالثة: من سنة 1919م إلى 1929م ، مرحلة النمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت أيام الحرب وتتميز بازدهار و ظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي و ذلك يتصل برجلي العلاقات العامة " ايفي لي" و "دوارد بيرنيز" .⁵

¹ صالح ليري مرجع سابق، ص13

² محمد عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق ، ص20

³ محمد منير حجاب ، مرجع سابق ص 21.

⁴ مرجع نفسه ، ص21.

⁵ سعاد راغب الخطيب، مدخل إلى العلاقات العامة ، ط1، دار المسيرة، عمان ، 2000م، ص22.

المرحلة الرابعة: ظهرت بظهور الازمة العالمية الكبرى و هي الأزمة الاقتصادية سنة 1935م هو اتجاه الجهود الإنسانية بسبب الحاجة الملحة إلى تعاون الجهود وتظافر القوى في سبيل تدعيم كيان المنظمات التي تقوم بالخدمة و تهيئة لحيه أفضل لمجموع المواطنين و محاولة توحيد النشاط الأهلي سواء كان فرديا أو جماعيا مع نشاط الحكومي نحو زيادة الرفاهية¹

المرحلة الخامسة : 1938م الذي أصبح فيه مفهوم العلاقات العامة ثابتا وفي هذه المرحلة نشطت العلاقات العامة و أصبح لها كيان في كثير من الدول فكان ينذر أن يعقد مؤتمر دون الحديث عن العلاقات العامة و كلما ظهرت بحل متخصصة دون مساحة للموضوع فمثلا انتشر في كندا سنة 1940م ، وفي فرنسا سنة 1946م ، و تأسست و كالة للعلاقات العامة في هولندا ثم انجلترا سنة 1948م ، وبعدها في النرويج و ايطاليا و مصر.²

2. تعريف العلاقات العامة:

يعرفها ارنوف وباكسون Aronof et baskin:

هي وظيفة إدارية تساعد في تحديد أهداف المنظمة ، وتسهل التغيير فيها ، ويقوم ممارسو العلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور الداخلي والخارجي الذين لهم صلة ، وذلك لخلق تماسك الأهداف بين المنظمة و التوقعات المجتمعية و يطور ممارسو العلاقات العامة و ينفذون و يقيمون برامج المؤسسات و جماهير³

• تعريف جمعية العلاقات العامة الدولية :

العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة و المخططة و التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة و العامة لكسب التفاهم والتعاطف و التأييد وذلك من خلال قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياستها و أنشطتها و تحقيق مزيد من التعاون الخلاق و الأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل و المخطط⁴

• تعريف دائرة المعارف البريطانية:

العلاقات العامة عبارة عن مظاهر النشاط لتفسير و تحسين الصلة او العلاقة بين هيئة ما سواء كانت هذه الهيئة ذات شخصية اعتبارية او ذات صفة فردية أي يملكها فرد واحد و

¹ صالح ليري مرجع سابق ، ص23.

² سعاد راغب الخطيب ، مرجع سابق ، ص23.

³ صالح خليل أبو أصعب ، العلاقات العامة و الاتصال الانساني ، ط2 ، عمان ، دار الشروق ، 2008م ، ص16.

⁴ سعاد راغب الخطيب ، مرجع سابق ، ص27.

بين جمهور له ارتباط أو اتصال بهذه الهيئة وواضح من هذا التعريف أنه يعتبر العلاقات العامة نوعاً من النشاط الإنساني وليست له صفة العلم أو الفن أو طريقة علمية مهنية.¹

• التعريف الوارد للجمعية الفرنسية للعلاقات العامة :

هي الجهود التي يبذلها فريق ما ، لإقامة علاقات ثقة و استمرارها بين أعضائه و بين الفريق وبين الجماهير المختلفة التي تندفع بصورة مباشرة من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسة²

¹ محمد مصطفى كمال ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة- عولمة - اتخاذ قرار ، ط1 ، بيروت ، رأس النبع ، 2012م ، ص24.

² ، مرجع نفسه، ص25.

❖ المبحث الثاني : أهداف العلاقات العامة و وظائفها

1) أهداف العلاقات العامة:

تختلف أهداف العلاقات العامة من وزارة إلى أخرى و من منطقة لأخرى و مع ذلك نجد أنه من الضروري تحديد تلك الأهداف للأسباب التالية¹:

- إن الاهداف تعكس الفلسفة التي تقوم عليها الإدارة
- تعتبر الأهداف مقياسا للتقويم و الرقابة فهي تحدد المطلوب عمله وتؤدي أيضا إلى تعديل استراتيجيات المنظمة
- تحدد الأهداف الاتجاه العام للمجهودات الجماعية
- تزود الأهداف المنظمة بالأساس الذي يقوم عليه التخطيط
- تعتبر الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل
- تسهل الأهداف من التنسيق بين مجهودات الأفراد

و انطلاقا من مفهوم العلاقات العامة حسب ما تراه وتمارسه الدولة و حسب ما تراه وتلتزم به المنظمة الأعمال في القطاع الخاص يمكن تحديد أهداف العلاقات العامة على النحو التالي:

✓ **أولا: أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي :** ويمكن تلخيصها في ما يلي²:

- ايجاد نوع من التعاون بين الحكومة واجهزتها المختلفة مع الصحافة باعتبار أن الصحافة هي مرآة الرأي العام و المجتمع
- الرد على الإشاعات و الأكاذيب و الحملات الدعائية التي قد تقوم بها بعض أجهزة الإعلام الخارجية أو بعض الجماعات المغرضة الداخلية
- السعي نحو كسب رضا و تأييد المواطنين حتى يمكن تحقيق نوع من التعاون و التنسيق بين الحكومة و مواطنيها
- القيام بالنيابة عن الحكومة بشرح و تفسير القوانين و الأنظمة الجديدة للمواطنين لمعرفة أسبابها

¹ محمد الصيرفي ، العلاقات العامة من المنظور الإداري ، ط1 ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2005م ، ص9.

² محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، ط1 الإسكندرية ، دار الفجر ، 2009م ، ص27.

✓ أهداف العلاقات العامة على مستوى منظمات الأعمال¹ :

- إحداث نوع من الاتصال ذو الاتجاهين بين المنظمة وعملاءها بما يمكن الأولى من إعلام العملاء بسياساتها و يمكن العملاء من اىصال رغباتهم وطلباتهم إلى الإدارة العليا
- الاهتمام برغبات و حاجات العاملين في المنظمة من الزاوية الثقافية والتروجية
- الاهتمام بالعلاقات بين المنظمة و المنظمات الأخرى و التنمية وسائل اتصال فعالة و مستمرة لصالح جميع الأطراف.

كما لا يوجد اتفاق الكتاب وظائف العلاقات العامة ، فإنه لا يوجد اتفاق بينهم كذلك حول أهداف العلاقات العامة ، و بالتالي فيرى خبراء إدارة الأعمال أن للعلاقات العامة هدفا واحدا ومحددا وهو ترويج أهداف المنظمة ، فبرامج العلاقات العامة يبقى موجهها إلى الأهداف التنظيمية و معنيا بها ، ومن ثم يجب أن يوافق عليه مدير المنظمة ، ويرى الباحثون أيضا أن للعلاقات العامة هدفا أساسيا و أهداف فرعية تنبثق عنه، فالهدف الأساسي هو توفير مناخ ملائم يساعد المنظمة على تكوين صورة ذهنية وانطباعات إيجابية عنها لدى كافة الأطراف المرتبطة بها ، سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالى يتحقق لها البقاء والاستمرار، أما الأهداف الفرعية المنبثقة عن هذا الهدف الأساسي فهي²:

- التعرف على اتجاهات الرأي العام الداخلي والخارجي.
- توصيل المعلومات عن الاتجاهات و ردود أفعال الجماهير إلى الإدارة العليا.
- تحقيق الانسجام والتكامل بين مطالب الجماهير وسياسات المنظمة.
- إقناع الجماهير و تعديل الاتجاهات السليمة لديهم إلى اتجاهات إيجابية لهم.

ويقوم جهاز العلاقات العامة بالتعريف بأهداف المنظمة و بنشاطها تعريفا صحيحا عن طريق تقديم المعلومات الصحيحة ثم العمل على تكييف الاتجاهات المنظمة و أعمالها مع مختلف الجماعات ، وتحاول كسب التأييد لهذه الأهداف أو لهذا النشاط بمختلف طرق الإقناع وذلك بدراسة الجماهير المعنية بالأمر وتعديل الأهداف في ظل دراسات سابقة و كذا تقرير الاستراتيجيات السليمة و ترتيب الموضوعات والرموز و النداءات.³

¹ محمد عبده حافظ ، مرجع سابق ، ص28.

² فريحة محمد كريم ، العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي ، عناية ، دار العلوم ، 2012م ، ص60.

³ منال طلعت محمد ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2002م ، ص19.

(2) وظائف العلاقات العامة:

عن للعلاقات العامة وظائف متعددة، وتتنوع وجهات النظر المختلفة حول طبيعة وواقعية تلك الوظائف، إذ غالبا ما ينظر للعلاقات العامة كوسيلة لضبط الجمهور و ذلك عن طريق توجيه التفكير تلك الجماهير على اختلافها قدر المستطاع نحو ما يرضي المؤسسة ويشبع احتياجاتها و يحقق أهدافها، و تر وجهة نظر الأخرى أن وظيفة العلاقات العامة هي الاستجابة لمتطلبات واحتياجات الجماهير بهدف تحقيق الاستقرار وحل ما قد تواجهه المؤسسة من مشكلات، بينما ينظر إلى وظائف العلاقات العامة من زاوية أخرى بأنها تحقق منفعة اهداف متبادلة ما بين الجمهور الفعلي للمؤسسة و يرى "ستيفن جريزر" وهو أستاذ إدارة أعمال بجامعة هارفارد أن تلك الوظيفة تتحقق وفقا لطبيعة النموذج الذي يتبعه التنظيم بحيث تدرج تلك الوظائف في نهاية الأمر تحت نموذجين الأول و هو نموذج السيطرة "manipulative model" والذي ينظر لجمهور المؤسسة كموضوع يجب استغلاله ن بأقصى درجة ممكنة، ونموذج الخدمات "servicemodel" والذي يراعي الجمهور من حيث احتياجاته ومتطلباته.¹

و يرى البعض أنها تركز على الاتصال بمختلف الجماعات و هيئات تكوين الرأي العام و تزويدها بالمعلومات و البيانات عن منتجاتها و خدماتها، وتبلغ الإدارة العليا أولا بأول بكل الاتجاهات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية المؤثرة على مركز المؤسسة و محاولة تجنب الآثار السيئة في تكوين للرأي العام قيل حدوثها. و دعم الخطط و اختيار الخبراء الذين يستطيعون القيام بالواجبات المحددة في نقطتين سابقتين هناك رأي آخر يرى أن وظائف العلاقات العامة هي²:

- البحث وجمع المعلومات عن الظروف العامة المحيطة بهاله والتي تؤثر أو يحتمل أن يؤثر على موقف المؤسسة المالية للجمهور العام أو بعض الجماهير
- التوجيه بما ينبغي على المؤسسة أن تفعله لمعالجة الموقف
- دراسة اتجاهات الجمهور وقياس الرأي العام قياسا علميا دقيقا

ليس العبرة أن تجد تنظيما للعلاقات العامة بل العبرة بنتائج عملها ومدى قيامها بمسؤوليتها في إطار ذلك التنظيم إضافة إلى كيفية تأدية العلاقات العامة أو تنظيم العلاقات العامة لعمله و يحقق أهدافه المقصودة الإيجاد علاقات متينة بين المؤسسة و جمهورها ولن يتم ذلك إلا

¹ شدون على شبية، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2008م، ص48 .
² حمدى عبد الحارس البخشوشي، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر، 1998م، ص 21.

من خلال الوظائف و المهام التي يؤديها هذا الجهاز الباحثين عدة مهام أو وظائف رئيسة للعلاقات العامة تتمثل في:

1. **البحث:** و يتمثل في الدراسات الخاصة بقياسات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.¹

2. **التخطيط:** يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسات العامة للمؤسسة ، و رسم السياسة والبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة و خططها في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز ، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة.²

3. **الاتصال:** و يعني القيام بتنفيذ الخطط و الاتصال بالجماهير المستهدفة ، و تحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور ، و عقد المؤتمرات ، وإنتاج الأفلام السنيمائية والصور والشرائح و الاحتفاظ بمكتبة تضم البيانات التاريخية و إقامة الحفلات إعداد المهرجانات و المعارض والمباريات المختلفة و تنظيم الندوات والمحاضرات ، والاحاديث ، والمناظرات.³

4. **التنسيق:** و يقصد به الاتصال مع المسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات والجماهير في الخارج بهدف تزويدهم بالأخبار والبيانات والمعلومات و خاصة ما يؤثر منها على سمعة المنظمة وشهرتها.⁴

5. **التقويم:** إذ لابد من متابعة الخطة للتأكد من سير التنفيذ و تصحيح الانحرافات المكتشفة ، و القيام بالتعديلات اللازمة.⁵

ويمكن النظر إلى وظائف العلاقات العامة من وجهة نظر أخرى و هي:

• **وظائف تتعلق بالجماهير النوعية و تشمل⁶:**

1. تعريف الجماهير النوعية بالمؤسسة و انتاجها أو خدماتها بلغة سهلة و واضحة لكسب تأييد الجماهير إلى جانب المؤسسة و نشاطها والتي تتضمن شرح رسالة للجماهير:

¹ أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، إدارة العلاقات العامة ، [د،د] ، [د،ب] ، [د،س] ، ص 19

² مصطفى يوسف كوفي ، العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، دار الحامد ، 2015م ، ص37.

³ مرجع نفسه ، ص 38

⁴ أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص20.

⁵ مهدي حسن زوليف ، العلاقات العامة نظريات وأساليب ، ط1 ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي ، 2014م ص62.

⁶ عبد المحي محمود صالح ، جلال الدين عبد الخالق ، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،

2004م ، ص48.

2. تعريف بسياسة المنظمة و ما يحدث فيها من تعديلات و تغييرات و العمل على إقناعه بها حتى يقبلها ويتعاون معها .
3. مساعدة الجماهير على تكوين فكرة سليمة عن المؤسسة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة والكاملة حتى يبني رأياها على أساس هذه الحقائق .
4. التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وكاملة.
5. العمل على تهيئة جو صالح في المنظمة بين جماهيرها الداخلية والخارجية.

• وظائف تتعلق بالمؤسسة كوحدة وتشمل¹ :

1. تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التي تحدث على الرأي العام
2. حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر في سمعتها
3. التأكد من أن سياسة المؤسسة و أهدافها و نشاطها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهير المختلفة.

¹ عيد المحي محمود صالح ، مرجع سابق ، ص 49.

❖ المبحث الثالث: التخطيط في العلاقات العامة

✓ **مفهوم التخطيط:** بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على خبرات العملية والعلمية وتتعامل مع حقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد **"يعرفه علي عجوة"** بأنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار الأمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة **أما "حسن الطائر"** فيرى أن التخطيط يعني تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة ووضع أساليب وإجراءات مواجهتها وأن هذا من شأنه أن يقلل من تأثير الأزمات ومن حجم الخسائر ويوفر سرعة الاستجابة و يساعد على استعادة النشاط بفعالية كما أن هذا التخطيط معني بوضع أساليب وطرق لمنع الأزمة.¹

يعرفه جوتيز Gotez: حيث يرى أن التخطيط هو عملية اختيار و إن مشكلة التخطيط تبرز عندما يكتشف أن هناك عدة حلول لمسألة ما ، أما **"أرفيك urwick"** يرى أن التخطيط هو عملية تخطيطية في أساسها و ميل ذهني في أداء الأشياء بطريقة منسقة ، فالتخطيط تفكير قبل الأداء و أداء في ضوء الحقائق لا تخمين.²

و لقد اصبح التخطيط عملية ضرورية و اساسية في جميع مرافق الحياة وفي جميع المجالات و في العلاقات العامة يجب ان يكون هناك خطط واضحة و سليمة لتحقيق أهداف واضحة و محددة يستخدم فيها وسائل و موارد و أساليب معينة ، ويعرف **"ميلفين وبيير"** التخطيط بأنه عملية اتخاذ قرارات منطقية عن أهداف المستقبل و وسائل تحقيق هذه الاهداف و التي تعتمد على وضوح و رسم الاجراءات و القيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل و اتباعا، تتضمن توضيح التقدم و الاختيار بين نظم العمل ، و يظهر التعريف أهمية التخطيط في أنه لا يكمن في أنه وسيلة تتضمن وضع حد للتردد و تأرجح في اتخاذ القرارات و هو لا يستهدف تحقيق مستقبل أفضل للمؤسسات و الهيئات فحسب بل يعتبر عامل هام في خلق الشعور بالثقة و الاستقلال والاعتماد على النفس.³

وقد عرف التخطيط للعلاقات العامة أيضا بأنه عملية تحديد الاهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها و البرامج اللازمة لتحقيق هذه الاهداف مع الاخذ في الاعتبار الامكانيات و القيود المحيطة بهذه العملية ، وهو بالتالي يحدد عملية التخطيط بتحديد

¹ محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص221.

² أسامة كامل ، محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص29.

³ هناء حافظ بدوى ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي ، الحديث ، 2001م ، ص197

الأهداف و بأسلوب التنفيذ و هذا يتطلب حصر الموارد المتاحة بالمؤسسة او الهيئة وبحث كيفية الاستفادة منها بفاعلية و كفاءة في تحقيق الاهداف المرتقبة¹.

✓ مراحل التخطيط للعلاقات العامة:

إن خطط العلاقات العامة تختلف باختلاف المؤسسات و تتنوع بتنوع السياسات و تتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية فإنه يمكن القول بأنها تشترك جميعا من حيث المنهج العلمي و الخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة و يمكن تقسيم مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي:

1. مرحلة تحليل الموقف :

وتعني تعريف وتحديد المشكلة أو التعرف على أبعادها الحقيقية و من ثم تشمل هذه المرحلة جميع البيانات اللازمة للتعرف على تلك المشكلة و قد يتطلب ذلك إجراء مقابلات مع الأفراد والمسؤولين ذوي العلاقة بالمشكلة ووضع افتراضات مختلفة لأسبابها و تحديد الظواهر التي تحدد معالم تلك المشكلة ووجهة نظر جميع الأطراف فيها كما قد يقتضي الأمر استيفاء المعلومات من المصادر الثانوية في النشرات التي تصدرها الجهات الرسمية التي يمكن الثقة في بياناتها.²

2. تحديد الهدف:

تتبع أهداف العلاقات العامة في أي مؤسسة من السياسة العامة التي ترسمها الإدارة وتمثل هذه الأهداف السند الأساسي و أداة الإقناع الرئيسية بسياسة المؤسسة تكشف عنها الدراسات والمعلومات التي تجمعت في المرحلة الأولى و ينبغي أن تتسم أهداف العلاقات العامة بالواقعية والوضوح التحديد الدقيق و أن يراعي ما تتطلبه من جهد و مال و أفراد لوضعها موضع التنفيذ كما أنه من الضروري أن نميز بين الأهداف الرئيسية التي تعكسها الخطة العامة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها البرامج المنبثقة عن تلك الخطة ويجب أن يكون واضحا أن كل هدف رئيسي لا بد وأن يتم تحليله إلى أهداف فرعية محددة لكي يمكن الوصول إلى أنسب الأنشطة لتحقيق الأهداف³

¹ محمد عبد الفتاح محمد ، العلاقات في المؤسسة و مبادئ ، ط2 ، الاسكندرية ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، 1997 ، ص113

² محمد منير حجاب ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، القاهرة ، دار الفجر ، [د، س]، ص168 .

³ علي عوجة ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2001م ص105.

3. مرحلة تصميم البرامج : و تشمل هذه المرحلة العناصر الآتية¹:

1. تحديد الجمهور
2. تحديد الإمكانيات المادية والبشرية
3. تحديد المضمون
4. تحديد الوسائل
5. تحديد الوسائل والاستراتيجيات
6. اختيار التوقيتات المناسبة للتنفيذ
7. إعداد الإجراءات التنفيذية

4. مرحلة تنفيذ البرنامج:

ويتصل بالتنفيذ ضرورة التفكير في توقيتها لتعطي مردودها بتوفير أكبر فرصة من إثارة الاهتمام ، والتنفيذ لابد أن يكون هادفاً بعد توفير مستلزمات التنفيذ من كوادر مدربة أو متطلبات مادية ، و التنفيذ هو الاتصال الفاعل بالجمهور لمعرفة اتجاهاته و آرائه و تصحيح السلب منها و كذلك إجراء أية تعديلات تراها المؤسسة ضرورية²

5. مرحلة التقييم :

يترتب على مرحلة التنفيذ تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المحددة للخطة و ذلك من خلال ما استلزمه التنفيذ من إنتاج مواد اتصالية مختلفة كالمراسلات والاجتماعات والمقابلات والتقارير والمذكرات والصحف والمجلات الخ...و يحتاج التقييم برامج العلاقات العامة أو خطتها إلى الإجابة بالتفصيل عن العناصر السابق تحديدها بالإضافة إلى معرفة جوانب أخرى مثل³:

1. استجابة الجمهور وذلك من خلال بحوث الرأي العام غلى توضيح مدى تأثير الجمهور بمضمون الاتصال
2. تأثير الاتصالات وذلك من بدراسة مظاهر التغيير في السلوك الذي يبديه الجمهور كالعُدول عن الإضراب أو تفضيل منتجات المنشأة وهناك عوامل أخرى تمثل ردود فعل يمكن من خلالها قياس مدى نجاح البرامج .

¹ علي عوجة مرجع سابق، ص106

² مهدي حسن زوليف ، مرجع سابق، ص62.

³ محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص172.

✓ أنواع التخطيط في العلاقات العامة :

يمكن التمييز بين عدة أنواع التخطيط وذلك بناء على عدة أسس هي :

أولاً : التخطيط للعلاقات العامة على الأساس الزمني :

و ينقسم إلى¹ :

1. تخطيط قصير الأجل و الذي يمتد لمدة سنة أو بضعة شهور
2. تخطيط متوسط الأجل و الذي يمتد لأكثر من سنة أو لخمس سنوات.
3. تخطيط طويل الأجل و الذي يزيد مداه عن ذلك.

ثانياً: أنواع التخطيط وفقاً لنطاق الخطة :

وينقسم التخطيط إلى² :

1. خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.
2. خطة فرعية تختص كل منها بنطاق محدد أو بفرع أو بقسم للإدارة مثل خطة لإدارة البحوث بالعلاقات العامة و خطة لإدارة تدريب و خطة للإنتاج الإعلامي

أنواع التخطيط للعلاقات العامة طبقاً للمشكلات المستهدفة :

وينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى :

1. **التخطيط الوقائي:** وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة و جماهيرها المختلفة و ذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم او ما يؤدي إلى تعارض المصالح و هذا نوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها ودرئ الأخطار قبل وقوعها و دراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار و رصد أسباب الأزمات و اكتشاف أعراضها وتلافيها قبل حدوثها بزمن غير قصير و بذلك يمكن تجنبها.³

¹ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمود طوباسي ، الاتصال والعلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، دار صفاء ، 2005م ، ص285.

² محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص234.

³ ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمود طوباسي ، مرجع سابق ، ص286.

و يرتكز التخطيط الوقائي على مبادئ أساسية وهي¹:

- تهيئة الظروف المناسبة للعمل من ناحيتين المادية والمعنوية
- بحث شكاوي فردية بعناية و إنصاف
- معاملة الجمهور معاملة طيبة و التدريب على كيفية أداء وتحمل المسؤولية.
- رفع المستوى الفني و الثقافي للعاملين بالمنشأة كافة
- إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة المنظمة و تمكينهم من تقديم مقترحاتهم في كل ما يتعلق بالعمل و هذا تطبيق لما يسمى بسياسة الباب المفتوح.

2. تخطيط الطوارئ :

ويتعامل هذا النوع من التخطيط مع نوع مع المشكلات والأزمات و الحوادث التي تقع بالفعل وبصورة غير متوقعة ، وهو تخطيط يتسم بالحركة و يقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ ولا يبدأ هذا التخطيط إلا بعد حدوث المشكلات و تنشأ من ثمة حل لحلها و يتصف بالسرعة والحسم ، فهو يتطلب نوعا من الأعداد الاولى يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة و انواع الاخطار التي يمكن حدوثها في أي وقت.²

و يهدف إلى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور و يتحول في النهاية إلى كارثة ، ومن أمثلة عن ذلك وجود نزاع بين المنشأة والعاملين فيها أو تعرضها لحملة صحفية مغرضة أو إقدام المنشأة على إجراء تعديلات أساسية في نظام الإدارة فتعمل المنشأة أو المنظمة هنا بكل الوسائل لتفادي تأزم الموقف أكثر مما وصل إليه و الحيلولة دون تطور الأمور إلى كارثة محققة أو ما يشبه الكارثة.³

¹ محمد منير حجاب ، مرجع سابق ، ص 236.

² ، مرجع نفسه ، ص 223.

³ بحي مصطفى عليان ، عثمان محمود طوباسي ، مرجع سابق ، ص 288.

ملخص

يمكننا تلخيص بأن العلاقات العامة وتخطيطاتها تمثل أحد أهم المجالات الوظيفية التي تحقق قبولاً إدارياً داخل المنظمة و ذلك من خلال وظائفها وتخطيطاتها و التي تساهم بشكل كبير في التأثير على الرأي العام و إبراز له الجانب المشرق للمؤسسة ، إضافة إلى مواجهة العراقيل والمشكلات والأزمات التي قد تحل بالمنظمة ، فالعلاقات العامة تعد همزة وصل بين المؤسسة وجمهورها ولها القدرة على جمع المعلومات حول أي امر طارئ بهدف مواجهته ، لذلك تظم المؤسسة تخطيطات العلاقات العامة لكي تضمن السير الحسن و تتمكن من كسب ثقة جمهورها و مواجهة الأزمات و بالتالي تحقيق المبتغى الذي تريد المؤسسة الوصول إليه .

الفصل الثاني

تمهيد

تعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة حيث تهدد مستقبل المؤسسة وكيانها الإداري فقد تؤدي بها إلى الإفلاس أو الانهيار، و ذلك نتيجة الارتباك و الغموض الذي يسود داخل المؤسسة و صعوبة اتخاذ القرار المناسب إضافة إلى ضيق الوقت ، فالمؤسسة تجد صعوبة في التعامل مع هذه الأزمة التي تشكل خطرا عليها و تكون تلك الصعوبات سواء في جمع المعلومات و جهل مصدر الأزمة ، أو جهل معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوثها ، أو غياب التخطيط ، وهذا ما يجعل صعوبة في اتخاذ القرار المناسب و فقدان السيطرة حيث يغلب طابع من الغموض وتوجه نحو المجهول ، فالأزمة بحد ذاتها تعتبر تحديا وصراعا بينها وبين متخذ القرار فتشكل ضغوطات نفسية و قلق وتهديد للمؤسسة.

المبحث الأول : مفهوم الأزمة و المفاهيم المشابهة لها1) مفهوم الأزمة

هي التي تحدث عندما يواجه الفرد تغيير في موقف حياتي يحتوي على مشكلة لا يمكن حلها باستراتيجيات التعامل الاعتيادية اليومية وبحيث يؤدي ذلك إلى تمزق التوازن العاطفي للفرد إذا لم ينجح في حلها خلال فترة قصيرة¹

يعرفها "فيليب" بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة مما يضعف المركز التنافسي لها و يتطلب منها تحركا سريعا و اهتماما فوريا و بذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة ، ويعرفها "رضا رضوان" بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلا أو تغييرا فوريا²

تعرف أيضا بأنها موقف يشكل تهديدا أساسيا لقيم صاحب القرار، و يتطلب اتخاذ القرار في فترة وجيزة للغاية ، سواء كان في مجال الزواج أو الأسرة أو العمل أو الدراسة.³

وعرفت كذلك بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل⁴:

1. يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه و حدته بالكامل
 2. تصبح الافتراضات والمسلمات موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات او تجعلهم يلجؤون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات .
- تعرف دائرة المعارف العلوم الاجتماعية الأزمة : بأنها حدوث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين شيئين. ، يعرفها " وليام كوانت" بانها تلك النقطة الحرجة و اللحظة المناسبة التي يتحدد عندها مصير تطور ، يعرفها "جوناثان روبرت" بأنها مرحلة الذروة في توتر العلاقات في بنية استراتيجية وطنية أو إقليمية أو محلية⁵.

¹ محمد الصيرفي إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، مؤسسة حورس الدولية ، 2008م ، ص14.

² إباد نصر سيكولوجية إدارة الأزمات ، ط1، [د ، ب] ، دار الخليج ، 2015م ، ص9.

³ سناء محمد سليمان ، كيفية مواجهة المشكلات الشخصية والأزمات ، ط1 ، القاهرة ، عالم الكتب ، 2006م ، ص25.

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور الصحف في إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 2008م ، ص44 .

⁵ أديب خضور ، الإعلام و الأزمات ، ط1 ، عمان ، الأكاديميون ، 2014م ، ص7 .

عرفها "الرازم" بأنها حالة غير عادية تترك أثرا قاطعا على مجريات الامور العادية فتربك روتين الحياة والعمل و تحل بالقواعد و النظم والبنيان الأساسي للعمل ، و عرفها قاموس (webster) بأنها عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سيئة¹.

(2) المفاهيم المشابهة المشابهة للأزمة:

الجدير بالذكر و الإشارة إلى أهمية التمييز بين مصطلح الأزمة و عدد آخر من المصطلحات ذات صلة الوثيقة بها ، حيث يؤدي الخلط بين هذه المصطلحات إلى التوصل إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة و التمييز بينها وبين تلك المفاهيم المشابهة لها.

1. الحادث: يمكن تعريف الحادث بأنه فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة فمثلا إذا اشتعلت النيران في أحد المصانع و تم حصرها و إخمادها و تسببت في بعض الخسائر المادية والبشرية ولم يعرف الجمهور الخارجي ذلك و لم تتسرب أخباره إلى وسائل الإعلام فإن توصيف ما وقع يسمى حادثا و من جهة إذا وصل هذا الحادث إلى وسائل الإعلام و الجمهور الخارجي يمكنه أن يتحول إلى أزمة لأن هذا الحادث أصبح يحظى بالنشر السلبي من طرف وسائل الإعلام و ينطوي على تهديد شديد لسمعة المنظمة فالعنصر الذي يحيل الحادث إلى أزمة هو النشر السلبي من طرف وسائل الإعلام الذي يلحق الضرر بالمنظمة²

2. المشكلة: المشكلة تعرف بأنها عائقا أو مانعا يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وبعبارة أخرى فإن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة ، وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إعاقة عملية التفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الازمة ولكنها لن تكون هي الازمة في حد ذاتها ، وعليه يمكننا القول بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق ، وحل المشكلة يجب أن يكون نهائي ونافذ المفعول ومستمر حتى لا تتحول تلك المشكلة إلى أزمة³.

3. القوة القاهرة: يشترك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الازمة في أن كليهما يخرج عن السيطرة متخذ القرار و يصعب التحكم فيه ، إلا أن مفهوم القوة القاهرة لا يعبر عن الأزمة أي ينطبق عليها تمام الانطباق ، فالقوة القاهرة هي أي ظرف من

¹ محمد حسن محمد حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1 ، عمان ، مكتبة حامد ، 2007م ، ص48.

² حسن عماد مكاوي ، الإعلام و مواجهة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، دار المصرية اللبنانية ، 2005م ، ص52.

³ محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، عمان ، دار أسامة ، 2010م ، ص10.

ظروف التي يصعب التنبؤ بها ، أو التحكم فيها التي تحول دون قيام شخص معين بعمل ما متفق عليه مع شخص آخر وغالبا ما ينصب على القوة القاهرة في أنها لا ترتبط بطبقة التعاقدية ، وأنها موقف حاد ، فجائي يواجه الكيان الكلي للمجتمع وعلى متخذ القرار التفاعل بأحد سبل ووسائل التعامل المختلفة.¹

4. **الصراع:** يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الازمة ، باعتبار ان بعض الازمات تعبر عن تصارع إدارتين ، و تضاد مصالحها ، و تعارضها ، إلا ان الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدمير ، كما هو الحال في الازمات ، كما أن الصراع قد يكون معروفا في ابعاده و اتجاهاته و أطرافه و أهدافه ، وفي حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات.²

¹ ميلود مراد ، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات الصحافية المكتوبة نموذجا ، الجزائر ، دار الهدى ، 2013 م ، ص.16

² ، مرجع نفسه ، ص17

المبحث الثاني: خصائص الأزمة و أسباب نشوبها1) خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بالخصائص التالية¹:

1. التعقيد، والتشابك، و التداخل ، والغموض.
2. المفاجأة و إحداث صدمة
3. تثير الشك وتسبب الضغط النفسي العالي بسبب الحاجة إلى اتخاذ القرار الصائب في مدة زمنية قصيرة
4. مواجهة الأزمة يعد أمرا مصيريا يستدعي اهتمام الجميع
5. مواجهة الازمة بالإضافة إلى كونها علما تعد فنا يستوجب ابتكار أساليب جديدة لاستيعاب المواقف الطارئة و المستجدة.
6. تتطلب مواجهة الأزمة التنسيق الفعال بين مختلف أعضاء الكيان الإداري
7. تتطلب التصرف الفوري و السريع
8. تتميز الأزمة باتساع نطاق تأثيرها و صعوبة التنبؤ بتطوراتها و السيطرة الكاملة على أحداثها
9. تتضمن مسؤولية قانونية
10. تنطوي على رهان من نوع ما يمكن كسبه من مهارة التعاون
11. تنطوي الأزمة على تداعيات و اثار آنية ظرفية أخرى مستقبلية
12. تتطلب الأزمة خطة اتصال فعالة

أما السيد عليوة فيرى أهم الخصائص للأزمات مايلي²:

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد و رد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة
2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة

¹شهرزاد لمجد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، ط1 ،الأردن ، دار أسامة للنشر، 2013م، ص53.

² بلال خلف السكارنه ، إدارة الأزمات ، ط1 ، الأردن ، دار المسيرة ، 2015م. ص50.

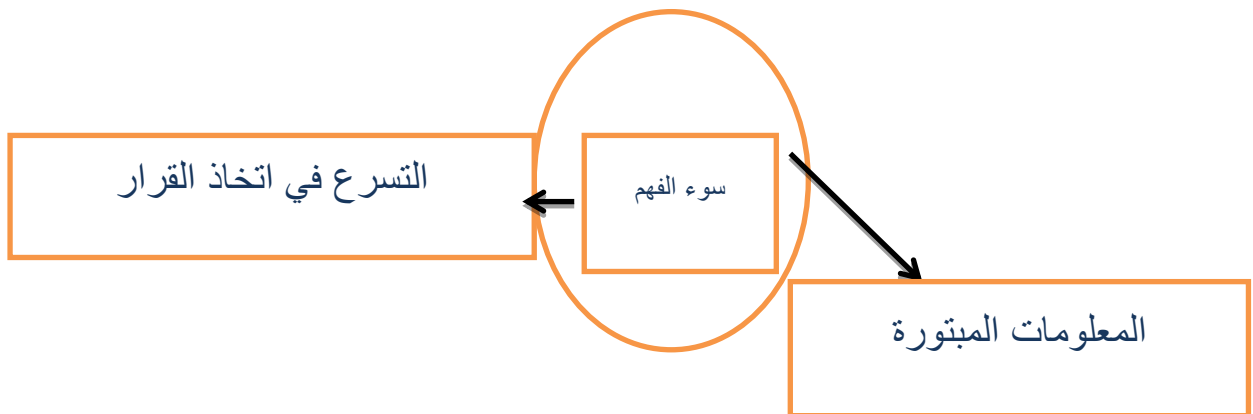
3. يصعب فيها التحكم في الأحداث
4. التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار
5. المفاجأة والسرعة التي تحدث بها ، و مع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة
6. التداخل والتعدد في الأسباب و العوامل والعناصر و القوى المؤيدة والمعارضة و المهتمة والغير المهتمة
7. سيادة حالة من الخوف و الهلع قد تصل إلى حد الرعب و التقييد و التفكير.

(2) أسباب نشوب الأزمة:

لا تنشأ الأزمات دون سبب ، بل يكون هناك عديد من الأسباب التي تكون و راء حدوثها وتساعد على تطورها واستفحالها و من بعض الأسباب هناك :

1. سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أسباب نشو الأزمات ، فنظرة على تاريخ البشرية وكافة العصور و الحضارات كان سوء الفهم و راء نشو العديد من الأزمات والشكل التالي يبرز لنا أهم جوانبه¹:

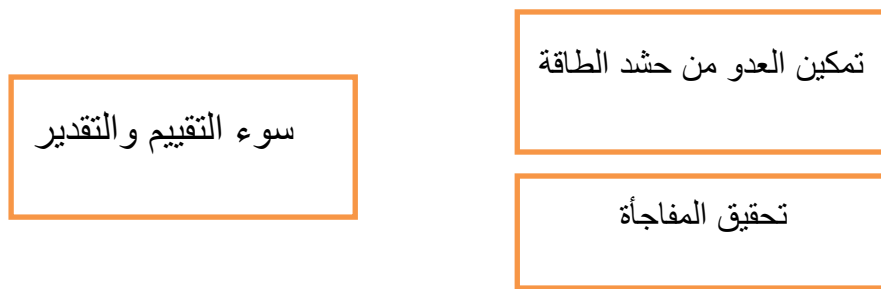


شكل رقم 01 يبين سوء الفهم كأحد أسباب الأزمات.

¹ عيشوش فريد ، الاتصال في إدارة الأزمات ، الجزائر، دار الخلدونية ، 2011م ص81.

2. سوء التقدير:

يعد من أكثر أسباب حدوث الازمات في جميع المجالات و يحدث سوء التقدير للأزمة من خلال ، المغالاة و الإفراط في الثقة الفارغة في النفس و في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه، و كذا سوء تقدير قوى الطرف الآخر و الاستخفاف به ، و التقليل من شأنه و الشكل التالي يبين سوء التقدير و التقييم كسبب رئيسي للأزمات¹:



الشكل رقم 2: يبين سوء التقدير و التقييم كسبب رئيسي للأزمات.

3. الإدارة العشوائية :

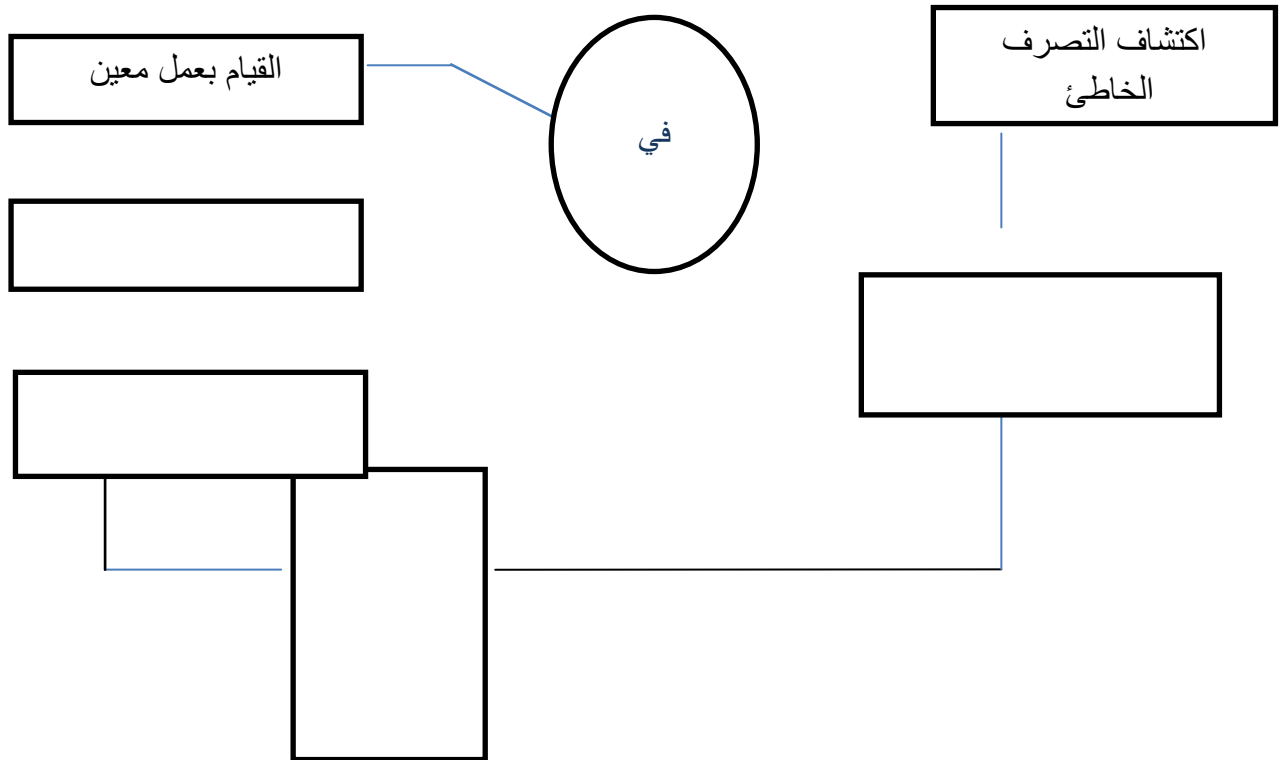
و هي ليست إدارة ، بل مجموعة من الأهواء و الأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية للإدارة ، حيث تسود العشوائية الارتجالية الجاهلة و هي بواعث ومسببات للدمار و التدمير وللأزمة المدمرة ، و هذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ، ولكن أيضا وبدرجة اشد خطورة كمدمر للكيان الإداري و محطم لإمكانياته وقدراته و لاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيرا أو يمكن لتغيب عليها ، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤيا المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها ، وتطبق أنماطا من الإدارة العشوائية شديدة التدمير والخراب.²

¹ عيشوش فريد مرجع سابق ، ص 82

² ماجد سلام الهدمي ، إدارة الأزمات استراتيجيات وحلول ، عمان ، دار زهران، [د، س] ، ص 97.

4. الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز إحدى الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط و أصحاب المصالح ، أعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات و المنظمات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه ، منتهزة وجود ملفات تأمين و السيطرة على القادة الرسميين للشركة أو المشروع وتمارس ضده عملية الابتزاز ، كما يوضحه الشكل التالي¹ :



الشكل رقم 3 يبين الرغبة في الابتزاز كمسبب و باعث للأزمات.

• الإشاعات :

و هي من أهم مصادر الأزمات ، بل إن كثيرا من الأزمات غالبا ما تكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين ، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادق قد حدثت فعلا و ملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد ، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات و المعلومات الكاذبة والمظلمة وإعلانها في توقيت و إطار و بيئة معينة و من خلال استغلال

¹ عيشوش فريد ، مرجع سابق ، ص 84.

حدث معني ، يحقق الأزمة و من أمثلة هذا النوع من الأزمات ، الأزمات التمويينية في السلع المختلفة التي يشاع أنها أصبحت محدودة العرض لسبب او لآخر أو أن هناك قصورا في نظام توزيعها و أنه سيجري رفع أسعارها قريبا.¹

¹ ماجد سلام الهدمي ، مرجع سابق ، ص99

المبحث الثالث: مراحل تطور الأزمة

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة مثلها في هذا مثل أي كائن حي و هذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها و الإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها و التعامل معها و ذلك للحد من أثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية ، و هناك خمس مراحل رئيسية لتطور الأزمة هي :

أولاً: مرحلة الميلاد

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق و ينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه ، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ و إنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار و خبرته ومدى نفاذ بصيرته هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد و يكون محور هذا التعامل هو تنفيس الأزمة و إفقادها مرتكزات النمو ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف ، و تكون عملية التنفيس في محورها العام هي¹:

1. خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالأزمة و يحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له
2. معرفة أين تكمن عواملها و التعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء على أسباب التوتر الذي أنشأ الأزمة
3. امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة و تشتيت جهودها في نواح أخرى.

ثانياً: مرحلة انفجار الأزمة:

وهي المرحلة التي يتسبب فيها حدث التصرف في انفجار الأزمة و ينتج عن هذا الانفجار أضرار تبدأ في تعاضم تاركة عواقب مالية وبشرية وخيمة على المؤسسة ، وفي هذه المرحلة تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها و يصبح السيطرة عليها مستحيلاً ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تكون الأزمة هنا بالغة العنف وشدّة القوة ، وفي حالات كثيرة

¹ بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق ص95.

تكون هذه المرحلة بمثابة نقطة لا عودة حيث لا يمكن في هذه المرحلة استعادة الأرض التي فقدت¹.

ومن أبرز سمات هذه المرحلة هي حالة الانهيار السريع والحاد الذي يصاحبها وسرعة الانهيار تعتمد إلى حد كبير على نوع الأزمة أما حدة الأزمة فهي تتحدد بحالة تمزق و مقدار الخسائر التي حدثت وهي أقصر مراحل الأزمة و لكن يكون هناك شعور بطولها نظرا لطبيعة الأحداث فيها.²

ثالثا: مرحلة الانحسار و التقلص :

تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه و الذي يفقدها جزءا هاما من قوتها ،على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه و تصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر موجة تندفع وراء موجة³

رابعا: مرحلة الاختفاء:

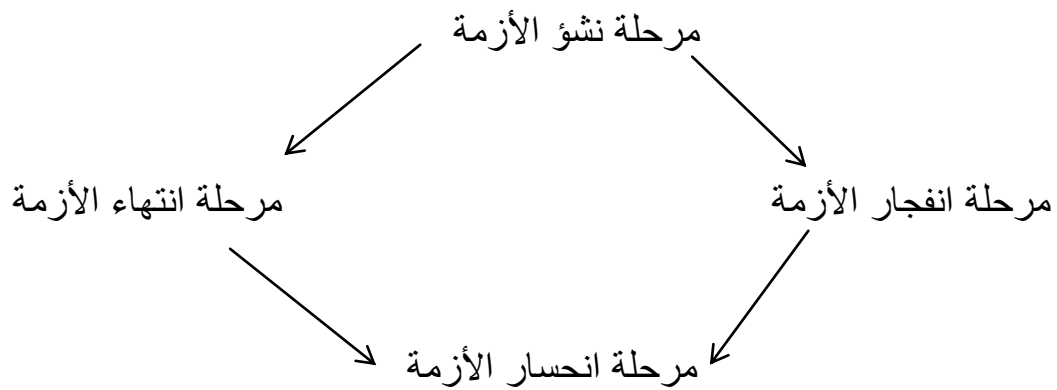
وهي المرحلة التي تصل فيها الأزمة إلى نهايتها بعد الحصول على حلول نهائية لها وبعدها ومن ثم ينحصر اهتمام المؤسسة و الجمهور العام بها ، وفي هذه المرحلة يقع على عاتق اتصالات العلاقات العامة دور التأكيد من تخفيف الأضرار التي لحقت بسمعة المؤسسة ، والسعي لإعادتها كم كانت عليه من قبل الأزمة ، وتقع أعباء هذه المرحلة في الأساس على عاتق العلاقات العامة أيضا و التي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة و إعادة الثقة فيها ، فتقوم بمجموعة من الأنشطة الاتصالية المنظمة مثل عقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية ، وراء الأزمة و الإجراءات التي اتخذت لمنع وقوع مثل هذه الازمات مستقبلا.⁴

¹ قدرى على عبد المجيد ، اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2011م ، ص 118.

² مرجع نفسه، ص117.

³ بلال خلف السكارنه مرجع سابق ، ص96

⁴ محمد عبد الوهاب حسن عثماوى ، مرجع سابق ، ص57



الشكل 04: يوضح المراحل الأربعة للأزمة¹

¹ قدرى على عبد المجيد، مرجع سابق، ص 122

ملخص

يمكننا أن نلخص بالقول أن كل مؤسسة تتعرض إلى أزمات تجعلها تعيش نوعا من الارتباك و التوجه نحو المجهول ولكن هذه الأزمات لا تكون من عدم بل تستمد قوتها من عدة أسباب التي تؤدي إلى زيادة قوتها و تضخمها فبالتالي تكون هناك صعوبة في التحكم فيها و من بين هذه الأسباب غياب التخطيط ، رغبة في الابتزاز ، سوء الفهم ، حيث أن الأزمة أيضا تتميز بعدة خصائص و التي تكمن في التعقيد والتشابك ، و المفاجأة ، و إحداث صدمة ، كل هذا يزيد من قوة الأزمة و يجعلها أكثر سيطرة على المؤسسة ، فقد أصبحت الأزمات اليوم حدثا متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات و المستجدات فكلما استطاعت المؤسسة التأقلم مع هذه المتغيرات كلما كانت لها القدرة في التعامل معها.

الفصل الثالث

تمهيد

تعتبر إدارة الأزمات أسلوب التكيف مع المتغيرات المفاجئة و غير قابلة للتوقع فهي تسعى إلى التعامل بشكل سليم مع أي أزمة، و تعتبر العلاقات العامة من أبرز من يساهم في إدارة هذه الأزمات و مواجهتها ، ويتجلى دورها في التعامل مع هذه الأزمة كل ما فيها لصالح المنظمة و التقليل من حجم الخسائر ولا تكمن أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات فقط أثناء الأزمة بل تتعدى ذلك و تكون قبل وأثناء وبعد الأزمة و يكون ذلك كله من خلال تخطيطات وقائية وعلاجية ، التي تعمل العلاقات العامة باستمرار على تطويرها.

❖ المبحث الأول : نشأة وتطور إدارة الأزمات و مفهومها:**1) نشأة و تطور:**

تحظى إدارة الأزمات باهتمام واسع في الأوساط العلمية المعاصرة بوصفها مجموعة من التقنيات والمناهج التي تجمع بين العلم و الفن ، وتوفر أساليب و آليات تستغل في مواجهة التحولات ، و تساعد في ضبط و توازن حركة نظام عالمي يتجه أكثر فأكثر نحو التعقيد في حركاته الإقليمية و الدولية ، و يواجه تحديات بالجملة نتيجة ما تشهده المرحلة التاريخية الراهنة من تقلبات جارية بإيقاع سريع ، مما أدى إلى ظهور أنماط صراع و منافسة حديثة ، و وضع النظم والمؤسسات موضع الخطر والتهديد ، و عرض دوائر صناعة القرار للضغوط وإرباك في ظل التطور المهول في مجال الاتصالات و انفجار دائرة المعلومات ، وما ينطوي عليه ذلك ، من تشابك في العلاقات و المصالح بين مختلف مراكز القوى و ظهور أشكال معقدة من الأزمات ، وقد عرفت إدارة الأزمات بعد هجمات الحادي عشر 2001م الشهيرة ، منعطفا حاسما نحو التطور في الممارسة والتعامل الإداري اليومي مع الأحداث و المستجدات والطوارئ و لكن الاهتمام الأكاديمي بإدارة الأزمات سبق هذا التاريخ بعقود فقد كانت بواده أوائل الستينيات بعد أزمة الصواريخ الكوبية ثم تعاضم هذا الاهتمام خلال عقدي الثمانينيات و التسعينيات من القرن الماضي ، وخاصة بعد حرب الخليج الثانية 1991م ، كتاريخ فاصل و اكب مرحلة انقلبت فيها العديد من المفاهيم و الموازين¹ .

تشير بعض الدلائل إلى أن الاتجاهات العالمية الحديثة في دراسة الأزمات قد نهجت مسارين:

● **المسار الأول:** اهتم بمفهوم علم الأزمات بشكل عام من تطورات بدءا من تحديد مفهوم الأزمة و التطورات التي لحقت به و بمجالات دراسته ، حيث اتسعت لتشمل بجانب الأزمات الكوارث الطبيعية أي أضيف للأزمة المفهوم الاجتماعي الذي أضاف لهذا العلم مجالات أخرى للدراسة ، تضمنت قضايا اجتماعية اقتصادية ، و بيئة بجانب القضايا السياسية و العسكرية ، كما يشمل هذا المسار إسهامات نظرية و علمية في مجال مداخل و مناهج تشخيص الأزمات و وضع إطار نظري لدراساتها².

● **المسار الثاني :** ويركز على علم إدارة الأزمات و مداخله المختلفة ، بالتطبيق على الأزمات ذات الطبيعة السياسية ، العسكرية ، الاجتماعية الاقتصادية ، و

¹ شهرزاد لمجد ، مرجع سابق ، ص43.

² عيشوش فريد ، مرجع سابق ، ص89.

الصناعية ، بل و الأزمات البيئية والطبيعية و في هذا تناول الباحثون إدارة الأزمات من منظور علم الإدارة والعلاقات العامة ، و كذا إدارة الأزمات من منظور علم العلاقات العامة.¹

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في حضان الإدارة العامة ، وتطور في مجال العلاقات الدولية ثم عاد ليزدهر مجددا في أحضان علم الإدارة ، وإثرها بدأ التفكير يدور حول إمكانية تحويل أسلوبا الإدارة الأزمومية إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات يعمل وفق قواعد وأسس و آليات لمعالجة موضوعات محددة ، هي الأزمات ، حيث شدّ هذا الاتجاه اهتمام علماء الإدارة العامة ذوي خلفية في العلوم السياسية و امتد هذا الاهتمام لي يشمل مختلف العلوم الإنسانية ، ويحظى المنظور الإعلامي من موقعه المتغلغل في الحياة اليومية للأفراد ، بأهمية بالغة في مجال دراسة إدارة الأزمات.²

(2) مفهوم إدارة الأزمات :

هي مجموعة من الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييرا في الأوضاع المستقرة أو التقليدية وتتم صياغة هذه الممارسات في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات ، و تبدأ بتحليل أو تشخيص أو تشريح الأزمة وصولا إلى مكوناتها و سماتها ، وما يتوقع من آثارها ، ولا بد أن يتسم هذا التحليل بدقة³

فهي ممارسات لنشاط إنساني و جهود منسقة ومستمرة (قبل وأثناء و بعد الازمة) لتحقيق أفضل الأهداف و أفضل النتائج عن طريق استخدام أساليب علمية و الممارسات الوظائف و العمليات الإدارية من تحديد أولويات الأهداف و التخطيط والتنظيم والتوظيف.⁴

وهي محاولة وقف حدوث تحول جذري إلى الأسوأ في المسار الطبيعي للعلاقات العامة التي تتعرض لها و تحول التوتر الحادث إلى نشؤ خلاف يؤثر على المصلحة والإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة او المؤسسة أو الجماعة وحمايتها و تتمثل إدارة الأزمات في التعامل مع ظرف طارئ و حرج بعقلانية و موضوعية فبمحاولة لعلاج المشكلة علميا بهدف التحكم في ضغطها و مسارها واتجاهها تتطلب الحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار وتقوم على التخطيط العلمي و تنظيم و التوجيه و الرقابة والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية و الانفعالات الوقتية.⁵

¹ عيشوش فريد ، مرجع سابق ، ص 90

² شهرزاد لمجد ن مرجع سابق ، ص 44.

³ محمود يوسف ، حنان جنيد ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة ، القاهرة ، التعليم المفوح ، 2000م ، ص 132.

⁴ مرجع نفسه ، ص 133.

⁵ قدرى على عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص - ص 128 129.

وهي أيضا عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد و الأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة ، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة و التحكم فيها ، وتوجيهها وفقا لمصلحة المنظمة و الدولة.¹

¹ عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2007م ، ص94.

المبحث الثاني: مراحل عملية التخطيط للعلاقات العامة لإدارة الأزمات:

يتطلب التخطيط للعلاقات العامة لإدارة الأزمات ما يلي¹:

1. **تحليل المشكلات المحتملة :** عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة و إعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار تقدير المشاكل المشابهة و المحتملة وهو ضروري وهام الإقناع الإدارة بأن هذه التقديرات ضرورية وعقلانية و يعد هذا التحليل يمكن وضع هذه التصورات في صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها.
2. **إعداد الخطة:** عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة
3. **اختيار الفريق:** يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التليفونية والتعامل مع وسائل الإعلام مع الأخذ بعين الاعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة
4. **تسهيلات الاتصال:** ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة و الظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة و ربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التليفونية مثلا مع الشركات المجاورة ولو أن لدى هذه الشركة مستشارا فإنه يمكن بهم للتعامل مع وسائل الإعلام.
5. **التدريب:** إن الفريق الذي يتم اختياره سوف يحتاج لتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعداده و بشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة.

¹قدرى على عبد المجيد ، مرجع سابق ص - ص 128 129.

المبحث الثالث : التحديات التي تواجه العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات:

إن الأزمة تمثل تحدياً قوياً لإدارة العلاقات العامة و يوضح الشكل التالي التحديات التي تواجه العلاقات العامة في أثناء إدارتها الاستراتيجية للأزمة ، والدور الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به للتغلب على هذه التحديات.

عناصر نموذج إدارة الأزمة	الأهداف	التحديات التي تواجه العلاقات العامة	وسائل والتغلب على التحديات
تحديد الأزمة (وضع الأهداف - تحليل البيئة)	الفهم	<ul style="list-style-type: none"> الحساسية نظام المعلومات التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> بحوث أساسية بحوث ثانوية
مواجهة الأزمة (صياغة الاستراتيجية و تقييمها)	تقليل من مخاطر الأزمة إلى أقصى مدى وضع خطط طارئة	<ul style="list-style-type: none"> الالتزام بأسس العلاقات العامة الاستراتيجية وتنفيذها 	تصنيف الجمهور و تصويب الرسائل تخطيط طارئ لمزيج العلاقات العامة
إعادة ترتيب الأوضاع (تنفيذ الاستراتيجية و الرقابة عليها)	حل الأزمة و التعلم منها و السيطرة عليها	إدارة بيئة الاتصال الداخلي	بحوث التسويق أساسية مع التركيز الجانب الداخلي

شكل 05: يوضح تحديات التواجه العلاقات العامة في الإدارة الأزمة¹

وفي ما يلي توضيح للعلاقات العامة في هذه المراحل الثلاث:

المرحلة الأولى: يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو الفهم ، فهم أسباب الأزمة و انعكاسها على المستهلكين والجمهير والعاملين وتكون التحديات الجوهرية التواجه العلاقات العامة هنا هو بناء تطوير نظام المعلومات ذي حساسية للأزمة يمكن للإدارة التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها ، وتتطلب هذه المهمة جهداً و تفكيراً استراتيجياً من قبل إدارة العلاقات العامة ، في هذا الإطار يمكن لإدارة العلاقات العامة الاستعانة بعدد من الأساليب والأدوات البحثية في بناء هذا النظام المعلوماتي ، فيمكن الاستفادة من بحوث التسويق وتطويرها لخدمة هذا النظام ، فعلى سبيل المثال : يمكن الاستفادة من بحوث تطوير

¹ راسم محمد الجمال ، خبيرة معوض عياد ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، القاهرة ، دار المصرية اللبنانية ، 2005م ص345.

المنتجات في معرفة أفكار الجمهور و اختبار المفاهيم و أن تظهر أثناء تقديم هذا المنتج مثل الملاحظة للمستهلكين ، وتوجيه أسئلة لهم فيما إذا لديهم أي ملاحظات حول هذا المنتج ، كيفية تقييم درجة الأمان الخاصة¹.

المرحلة الثانية العلاقات العامة أثناء الأزمة:

تقوم خطة العلاقات العامة على أساس²:

1. استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة عن طريق سرعة تحديد أسباب الأزمة و نتائجها و تأثيراتها و توابعها.
2. تحليل عناصر الأزمة و تحديد مدى خطورة كل عنصر
3. استقرار النتائج المحتملة للأزمة المباشرة ، وكذلك النتائج سريعة الوقوع او التي يحتمل وقوعها كأثر تابع للأزمة
4. الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة لمنع هذا الاستغلال أو الابتزاز بكافة صورته
5. سرعت استخدام خطة الطوارئ البديلة للانتظام العمل بالمنظمة في حالة توقفه .
6. الاحتواء الإعلامي لتفضيلات الأزمة و دواعيها وأثارها
7. إرشاد الجمهور المستفيد من خدمات المنظمة وتوجيههم و مساعدتهم و فقا لظروف الأزمة و أسبابها.

المرحلة الثالثة ترتيب الأوضاع:

يكون الهدف في هذه المرحلة هو حل الأزمة حيث يتم تنفيذ الاستراتيجية التي تم اعتمادها لحل الأزمة و مراقبة عملية تنفيذ الاستراتيجية ، فإنه لا يجب إغفال الفرص التي يمكن الاستفادة منها و الدروس التي يمكن تعلمها في عملية إعادة ترتيب الأوضاع ، فالأزمات تخلق أبطالا ، كما أن التغييرات التي قد تنشأ عن الأزمة في هياكل المنظمة و سياستها يمكن أن تدعم من حساسية الإدارة للمواقف المستقبلية والقدرة على الاستجابة لها ، والتحدي الذي يواجه العلاقات العامة في هذه المرحلة هو تسويق الاستراتيجية التي تم اعتمادها داخليا ، وخلق الدافعية لدى العاملين في المنظمة لهذه الاستراتيجية و كيفية ترجمتها إلى عمل حقيقي ، و التسويق الداخلي الفعال يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة وفاعلة ، هذه المرونة التنظيمية ويجب الاستجابة للمواقف المختلفة تستلزم وقتا و جهدا لتطويرها لدى العاملين ، وتتطلب وجود مجموعة من المهارات المرتفعة لديهم ، ودرجة يعتد بها من المنافسة ، و على ذلك

¹ راسم محمد ، خبيرت معوض عياد ، مرجع سابق ص355.

² سليم بطرس جلدة ، استراتيجيات الحديثة إدارة الأزمات ، عمان ، دار الرابية ، 2011م ، ص 114.

يجب أن يتمتع مدير العلاقات العامة بدرجة عالية من المعرفة بالمفاهيم و الاستراتيجيات الاتصالية ، والقدرة على التصميم و تنفيذ برامج تسويقية متكاملة على المستوى الداخلي ، فبرامج التسويق الداخلي تلعب دورا حيويا اثناء الأزمة في تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة ، وعلى ذلك يتوجب تحديد جماهير العاملين بدقة وتصنيفهم إلى مجموعة ، وتطوير نظام لتحديد احتياجاتهم لتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة مثل التدريب ، وتوفير الموارد المادية والبشرية¹

¹راسم محمد ، خيرت معوض عياد ، مرجع سابق ، ص357.

ملخص

نستنتج مما سبق بالقول أن العلاقات العامة تهتم بإدارة و حل الأزمات و ذلك لقدرتها على جمع المعلومات و تخطيطاتها المحكمة والمختلفة ، و لكي تكسب المؤسسة نفسها و تحافظ على بقائها و على ثقة جمهورها يجب عليها أن تعرف كيفية إدارة الازمات و ذلك يكون بمساعدة العلاقات العامة ، حيث أن علم الأزمات أصبح ذو أهمية بالغة في دائرة العلاقات العامة.

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة :

مؤسسة مستالاند الحظيرة العمومية لحديقة الحيوانات والتسلية بولاية مستغانم " حي خروبة هي مؤسسة ذات طابع اقتصادي صناعي " أنشأت في إطار قانوني بتاريخ 13-07-2017م و هو تاريخ الافتتاح.

و تعتبر هذه المؤسسة مكان ترفيهي موجه لجميع الناس من مختلف الفئات العمرية ، حيث تم جمع العديد من أنواع الحيوانات التي تعيش داخل الأقفاص مجهزة و مؤمنة بحيث تمنعها بالاحتكاك المباشر بزوار الحديقة و هي نظم أنواعا مختلفة من الحيوانات البرية و البرمائية بالإضافة إلى الطيور و هذه الحيوانات تعيش في مناطق متفرقة من العالم و تتوزع في مناطق مختلفة تتوافق مع تركيب كل منها و طبيعته لهذا من الصعب جدا أن يرى الإنسان أنواع كثيرة من الحيوانات مجتمعة في مكان واحد إلا إذا كان هذا المكان هو حديقة الحيوانات و عليه جاءت مؤسسة مستالاند حديقة الحيوانات والتسلية لضم مختلف الحيوانات بأنواعها ، فمنها الأليفة و منها المتوحشة ليطلع عليها الزوار.

من جهة أخرى تم تخصيص في مؤسسة مستالاند ألعاب التسلية وهي أيضا تعتبر إحدى أشكال جذب الزوار والسياح للمؤسسة ، حيث أنها توفر التسلية و المتعة و الترفيه للأطفال و الكبار حيث توجد عدت ألعاب متوفرة و ذلك للترفيه عن الزوار و عيش مغامرة بها.

كل هذا موجود في مؤسسة مستالاند حظيرة الحيوانات والتسلية بهدف جذب الزوار وتسليتهم وأيضا لجني الربح تستفيد منها المؤسسة و تعود عليها بالنفع.

المبحث الثاني: تحليل المقابلة

تمهيد

أجريت هذه المقابلة داخل مؤسسة مستالاند ابتداء من يوم 2019/04/01م إلى غاية يوم 2019/04/30م أي مدة شهر حيث طرحت جميع أسئلة المقابلة على ستة موظفين في مؤسسة مستالاند وكانوا معظمهم رؤساء مكاتب إدارة مؤسسة مستالاند حيث شملت المقابلة كل من المديرية ، المكتب المكلف بالاتصال ، المكتب المكلف بالموارد البشرية ، المكتب المكلف بالمحاسبة العامة ، المكلف بعيادة البيطرة ، و مساعدة البيطري.

كانت معظم المقابلات التي أجريتها مع المبحوثين السابق ذكرهم في الفترة الصباحية غالبا من الساعة 9:00 إلى 10:30 و من الساعة 10:00 إلى 11:00

1. الجدول التالي يمثل السمات العامة للمبحوثين:

المهنة	الجنس	المستوى التعليمي
مديرة	أنثى	جامعي
مكلف بالموارد البشرية	ذكر	جامعي
مكلف بالاتصال	ذكر	جامعي
مكلف بالمحاسبة العامة	ذكر	جامعي
مكلف بعيادة البيطرة	ذكر	جامعي
كساعدة البيطري	أنثى	جامعي

2. طريقة تحليل البيانات:

قمنا بتسجيل البيانات و تفرغها حيث أدرجنا أقوال المبحوثين كما صرحوا بها سواء بدارجة أو بلغة الفصحى او بلغة الفرنسية ثم قمنا بتحليلها وترجمتها بطريقة أكاديمية ، و اتبعنا الدليل التالي للرموز:

1. رمز كلام المبحوث كما هو مسجل " .. "

2. رمز ترجمة كلام المبحوث (..)

3. رمز كلام إضافي ...

4. رمز الاقتباس والاستشهاد من المراجع {...}

المحور الاول: العلاقات العامة داخل مؤسسة مستالاند:

يدور هذا المحور حول العلاقات العامة في مؤسسة مستالاند حيث نسعى إلى معرفة موقع العلاقات العامة داخل هذه المؤسسة و مدى صلاحيتها و ذلك من خلال إجراء مقابلات مع موظفي مؤسسة.

• ما موقع العلاقات العامة داخل المؤسسة ؟

طرح هذا السؤال على كل من المكلف بمكتب الموارد البشرية و المكلف بمكتب الاتصال في المؤسسة و ذلك كون العلاقات العامة تمارس من طرف المكتبيين السابق ذكرهم.

المكتب المكلف بالموارد البشرية :

صرح هذا المبحوث بأن " قسّم خاصّ بالعلاقات العامّة يَدْخُلُ تحتَ ظِلِّ مَكْتَبِ الْمُكَلَّفِ بِالْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَمَكْتَبِ الْمُكَلَّفِ بِالْإِتِّصَالِ لِأَنَّا مُؤَسَّسَتُنَا مَزَالَتْ جَدِيدَةً وَ نَسْعَاؤُ بَاشٍ نَأْسُوا هَذَا الْقِسْمَ فِي أَقْرَبِ وَقْتٍ مُمَكِنٍ ، لِأَنَّهُ مُهِمٌّ جِدًّا وَلَكِنْ نَأْكُدُّكَ أَنَّهَا تُمَارَسُ بِدَرَجَةٍ كَبِيرَةٍ فِي الْمُوَسَّسَةِ وَتَتَمَتَّعُ بَعْدَةَ صِلَاحِيَّاتٍ وَ مُؤَسَّسَتُنَا رَاهِي تَتَوَسَّعُ غَيْرُ بَشَوِي وَكَمَا نَأْكُدُّكَ أَيضًا أَنَّ مَوْعَهَا سَيَكُونُ قَرِيبٌ مِنَ الْمُدِيرَةِ " .

ترجمة لقول المبحوث: (أن العلاقات العامة تمارس من طرف مكاتب أخرى و تسعى المؤسسة جاهدة لتأسيس قسم العلاقات العامة في أقرب وقت)

التحليل:

يؤكد المبحوث من خلال تصريحه بأن العلاقات العامة تمارس فقط كنشاط يندرج تحت ظل كل من مكتب المكلف بالموارد البشرية ومكتب المكلف بالاتصال داخل المؤسسة و لم يتم تأسيس قسم خاص بها بعد لأن المؤسسة لازالت حديثة و هي في طريقها نحو توسيع إدارتها وهذا ما لاحظناه في المخطط الخاص بالمؤسسة* حيث أكد المبحوث بأنه سيتم تأسيس قسم العلاقات العامة في القريب العاجل لا محال و أن موقعه سيكون قريب من الإدارة العليا ، و ذلك نظرا لأهميته البالغة و تحتاجه المؤسسة لأجل تحقيق مصالحها و أهدافها و تلميع صورتها و إبراز الجانب المشرق لها و كذا تخفيف ضغوطات على الأقسام الأخرى التي تمارس بعض من أعمال العلاقات العامة مما يخلق في بعض الأحيان جو من الفوضى والعشوائية والارتجالية لذلك تسعى المؤسسة جاهدة لتأسيس عدة أقسام ومن بينهم قسم العلاقات العامة الذي ستخصص له موقعا في الهيكل التنظيمي حتى تكون الإدارة أكثر تنظيما وتنسيقا.

* انظر للملحق رقم 02.

واصل ذات المبحوث مؤكدا بقوله أن تأسيس قسم العلاقات العامة يعتبر من أهم الأهداف المسطرة في الجانب الإداري ، وكما أنه سيتم إدماج فيه أهل الاختصاص و الاطلاع على هذا التخصص حتى يكون هناك إبداع و عمل متقن ، تفاديا للفوضى بين العاملين و خلق جو يسوده النظام و السير الحسن و العمل المتقن.

ما استنتجناه من إجابة المكلف بالموارد البشرية هو أنه أكد أن العلاقات العامة تمارس كنشاط بدرجة كبيرة و سيخصص لها قسم في القريب العاجل حيث سيكون موقعها قريب من الإدارة العليا .¹

المكتب المكلف بالاتصال:

صرح المبحوث " إن وجود وفرض و تخصيص موقع العلاقات العامة في المؤسسة مفروغ منه حيث يجب أن يكون جانب المدير لأنه يعتبر العمود الفقري الذي من خلاله تركز المؤسسة و تستطيع أن تنشط الاتصال مع الأقسام الأخرى و نحن نسعى جاهدين إلى تأسيس هذا القسم في أقرب وقت إن شاء الله".

التحليل:

يؤكد المبحوث بأن النشاط الذي تقوم به العلاقات العامة بشكل ناجح يتأثر كثيرا بالأنشطة الأخرى لذلك لا بد أن تكون العلاقات العامة على اتصال دائم مع الإدارة العليا للمؤسسة و ذلك بهدف الاستفادة القصوى من العلاقات العامة و هذا ما تسعى إليه مؤسسة "مستالاند" بجعل موقعها قريبا جدا من الإدارة العليا في الهيكل التنظيمي لها و ذلك على حسب تصريحات المبحوث ، من أجل إتاحة المجال للمسؤول في المؤسسة بالمشاركة الفعلية باتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة و في رسم السياسات العامة لها ، والتي تعكس فلسفة هذه المؤسسة و مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه فئات الجماهير المختلفة من أجل تحقيق خدمة المؤسسة في هذا المجال على أحسن وجه.

...اضاف ذات المبحوث بأن رفع موقع مستوى العلاقات العامة إلى الإدارة العليا يحقق الاتصال بين المدير العام و باقي فروع المؤسسة بهدف تحقيق التناسق والتكامل بين إدارته و بين كافة أعمال الإدارات الأخرى في المؤسسة خاصة في حالات الطوارئ والأزمات.²

ما لاحظناه داخل المؤسسة هو أنه لا يوجد مكتب خاص بالعلاقات العامة ، ولكن هناك مكاتب خاصة بالاتصال و الموارد البشرية والمكاتب أخرى لا علاقات لها بالعلاقات العامة.

¹ تم إجراء المقابلة يوم 2019/04/01 م . مع المكلف بمكتب الموارد البشرية ا ابتداء من الساعة 9:00 إلى 9:30

² تم إجراء هذه المقابلة في نفس اليوم مع المكلف بمكتب الاتصال من الساعة 9:30 إلى 10:15

على العموم ما استنتجناه من تصريحات المبحوثين السابق ذكرهم هو أن وجود والعمل على تحديد موقع العلاقات العامة الذي يكون قريب من الإدارة العليا و فرضها في المؤسسة بهدف أن تستطيع أن تؤدي أفضل الخدمات للمؤسسة لأن وظيفة العلاقات العامة مهمة وذات أثر كبير على المؤسسة ككل ، لذلك لا بد من السعي إلى تأسيس هذا القسم بهدف تحقيق نتائج مرضية

• ما مدى تمتع العلاقات العامة بصلاحيات داخل المؤسسة؟

مساعدة البيطري :

أجاب المبحوث بتصريحه قائلا " تَقْدَرُ تَقُولُ أَنَّهُ جَمِيعُ الْمَهَامِ الْإِدَارَةِ نُقُومُ بِهَا أَنَا بَرَكٌ وَ بِالْتَّقْرِيبِ رَانِي نُقُومُ بِجَمِيعِ الْأَعْمَالِ مِنْ جَمِيعِ الْجَوَانِبِ مَعَ مُسَاعَدَةِ الْمُقَدِّمَةِ مِنْ طَرَفِ مَكْتَبِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَ مَكْتَبِ الْإِتِّصَالِ ، وَ هَذَا رَاجِعٌ إِلَى أَنَّ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَّةَ تَتَمَتَّعُ بِصَلَاحِيَّاتٍ مُخْتَلَفَةٍ دَاخِلِ الْمَوْسَسَةِ "

ترجمة لقول المبحوث: (يقصد المبحوث بقوله بأن معظم أعمال المؤسسة تسند إليه ، محددًا في ذلك جميع وظائف العلاقات العامة بعض الأعمال خاصة بالمكاتب الأخرى مما أدى به إلى ضغط في العمل)

التحليل:

يؤكد المبحوث بقوله هذا أن صلاحيات العلاقات العامة في المؤسسة يمكن القول بأنها تصل إلى أبعد الحدود ، وعلى حسب ما صرح المبحوث أن معظم الأعمال تسند إليه مع مساعدة المكلف بالموارد البشرية والمكلف بالاتصال على مستوى المؤسسة ، فإعداد التقارير واقتراح الأفكار التي تخص المؤسسة بهدف التطوير أو وضع تخطيطات وقائية أو علاجية لتفادي الأزمات و كذا اقتراح الأفكار التي تخص المؤسسة بهدف تطوير ، أو وضع استراتيجيات لتفادي الأزمات و كذا اقتراح أفكار مثل تأسيس أقسام أخرى مختلفة المهام إضافة إلى إعداد مجلة خاصة بالمؤسسة كلها تسند صلاحيات تتمتع بها العلاقات العامة داخل المؤسسة.

...أضاف ذات المبحوث بأن الإدارة تسعى جاهدة إلى تلميع صورة المؤسسة و تعزيزها أمام جمهورها الخارجي مصرحا بأن ذلك لا يكون إلا بالعمل الجماعي الذي هو غائب بعض الشيء عن المؤسسة لذلك ذكر لنا سابقا بأنه سيكون هناك قسم العلاقات العامة في القريب العاجل ولبعض الأمور التي لا يمكن البوح بها ذلك على حسب تصريحه ، مؤكداً أنه من جانب المؤسسة جديدة و هي في صدد التطور ، ومن جانب آخر لا بد من التصرف لتأسيس هذا القسم و ذلك لتوزيع المهام بانتظام.

و للتفصيل وتحليل وتعمق أكثر فيما صرح به المبحوث أن مهام و صلاحيات العلاقات العامة و وظائفها تتمتع بعدة صلاحيات ، فموظف العلاقات العامة هو الشخص المسؤول عن عمليات التواصل التي تتم داخل المؤسسة بين موظفيها أو خارج المؤسسة كأن تعامل مع الصحافة أو المؤسسات الأخرى أو الجمهور ، فهو يعتبر المتحدث باسم المؤسسة حيث يعمل على التفكير و الابتكار لجعل المؤسسة أكثر تميزا

ففي مؤسسة " مستالاند " دور المكلف بالعلاقات العامة أيضا على حسب تصريحات التي أضافها المبحوث ... هو أنه يقوم بالتواصل في جميع الأقسام داخل المؤسسة مثل النشر و إدارة الأحداث و إدارة الأزمات و العلاقات مع الصحفيين و وسائل الإعلام ، وكذا العمل على تحسين أداء المؤسسة و تقويتها و إظهارها متماسكة ذات مصداقية و ضمان ، ويعود إسناد هذا الدور للمكلف بالعلاقات العامة لأنه يتميز بعدة مهارات من بينها يتقن استخدام تقنيات الاتصال و أدواته و لديه دراية كافية و جيدة بتكنولوجيا المعلومات الحديثة و المتطورة ، له القدرة في وضع استراتيجيات و تخطيطات ناجحة للتواصل داخل المؤسسة ، القدرة في إدارة الوقت بطريقة جيدة و إتمام مهامه بسهولة ، له القدرة في إنشاء علاقات مهنية فكل هذه المهارات والقدرات التي يتميز بها المكلف بالعلاقات العامة تسند إليه و تعطى له صلاحيات في تسييرها و الاهتمام بها.

إضافة إلى تمتعه بصلاحيات أخرى مثل الاهتمام بسياسة الإعلام داخل المؤسسة ، تحديد الوسائل الهامة و المختلفة للاتصال ، الرقابة على أدوات التواصل مثل الملفات الصحفية و حتى صفحات التواصل الاجتماعي ، ومتابعة مصادر المعلومات في مختلف وسائل الإعلام كذلك تنظيم المعارض المساهمة في وضع تخطيطات مختلفة لمواجهة الطوارئ وإدارة الأزمات المساهمة في المساعدة المديرة في اتخاذ القرار كل هذه الصلاحيات تسند إلى العلاقات العامة داخل المؤسسة.¹

ما تمت ملاحظته في هذه المقابلة مع هذا المبحوث أنه كان يشعر ببعض التوتر و ضغط من العمل حيث كانت بعض إجابته بنرفزة و ذلك عند دعوته بتأسيس قسم خاص بالعلاقات العامة و تأسيس أقسام أخرى حتى يسود النظام و يقوم كل موظف بمهمته الخاصة داخل المؤسسة.

على العموم ما استنتجناه من تصريحات المبحوث هو أن العلاقات العامة تتمتع بصلاحيات عديدة داخل المؤسسة سواء من جانب التخطيط أو الاتصال او وضع تخطيطات أو البحث و جمع المعلومات اقتراح أفكار و غيرها ، وبالتالي الوظائف التي تتميز العلاقات العامة جعلتها تفرض نفسها داخل المؤسسة.

¹ أجريت هذه المقابلة يوم: 2019/ 04/02 في الفترة الصباحية من الساعة 9:00 إلى 10:30

➤ المحور الثاني: حول الأزمات داخل مؤسسة مستالاند

يدور هذا المحور حول الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة مستالاند و معرفة أسباب نشوبها و إجراءات تعامل معها حيث أجرينا مجموعة من المقابلات مع موظفي المؤسسة حول هذا المحور.

• ماهي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة؟

أجريت هذه المقابلة مع جميع عينة الدراسة قصد جمع المعلومات حول الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ، حيث اختلفت تخصصاتهم ومهامهم الإدارية توقعنا منا بأن الأزمات أيضا تختلف من قسم لآخر.

أجمع كل من مكتب المكلف بالموارد البشرية ومكتب المكلف بالاتصال على إجابة التالية:
"كيما كَامَلُ الْمُؤَسَّسَاتِ تَتَعَرَّضُ مُؤَسَّسَاتُنَا لِأَزْمَاتٍ كَايُنَ أَزْمَاتٌ عَلَى حَسَبِ كُلِّ قِسْمٍ وَدَوْرِهِ يَعْنِي مُمَكِّنُ كُلِّ مَكْتَبٍ يَكُونُ فِيهِ خَطَأٌ وَ يَشْكَلُنَا أَزْمَةً فِي الْمُؤَسَّسَةِ ، كِيَمَا الْمَكْتَبُ نَتَاعَنَا يَتَعَرَّضُ لِمَجْمُوعَةٍ مِّنَ الْأَزْمَاتِ مُمَكِّنُ تَكُونُ سُوءَ الْفَهْمِ بَيْنَ الْعَمَالِ أَوْ أَزْمَاتٍ أُخْرَى لَهَا عِلَاقَةٌ بِالْإِدَارَةِ أَوْ فِي الْمُؤَسَّسَةِ كَكُلِّ وَ هَدِي الْأَزْمَاتِ تَخْتَلِفُ "

ترجمة تصريح المبحوث: (يقصد المبحوث أن المؤسسة تتعرض لأزمات مثلها مثل المؤسسة الأخرى حيث تختلف هذه الأزمات من حيث قوتها و حدتها فمن الممكن أن تكون سوء بين العمال أو غيرها من الأزمات الأخرى)

تحليل:

يؤكد المبحوث من خلال تصريحه بأن مؤسسة مستالاند حظيرة الحيوانات والتسليية تتعرض لعدة أزمات مثلها مثل المؤسسات الأخرى فمنها من لهم القدرة على توقعها ومنها عكس ذلك و واصل ذات المبحوث في هذا الحديث من بين الأزمات التي يمكن توقعها هي يمكن أن ينشب حريق نتيجة خلل كهربائي فهذا الأخير يعتبر من أهم الأزمات التي تتوقعها المؤسسة.

كذلك من بين الأزمات التي قد تشكل خطر على المؤسسة هي حدوث انشقاقات بين العمال و التي قد يكون ناجم عن سوء الفهم و التي تكون دائما عنيفة إلا أن مواجهتها تكون سهلا و خاصة بعد التأكد من سببها ، من بين الأزمات أيضا عدم استيعاب المعلومات بدقة و التي قد تشكل خطرا على المؤسسة

من الممكن أن يكون هناك خلل في أحد الألعاب و يؤدي إلى إصابة أحد زبائن المؤسسة فيشكل ذلك خطر على مؤسسة و تشوه صورتها وبالتالي سيكون إقبال الجمهور إليها قليل

وهذا لن يكون في صالح المؤسسة لأن جمهورها الخارجي يعتبر القلب النابض الذي يترك مؤسسة على قيد الحياة ولكن تلك الألعاب ذات أمان وضمنان ، لكن من الممكن أن يحدث ذلك و قد يسبب أزمة ولكن يبقى الاحتمال في حدوث ذلك الحادث وتطوره إلى أزمة ضئيل جدا و هذا لم يخفى على المؤسسة وضعت تخطيطات وقائية لذلك.¹

كانت هذه تصريحات المبحوث لتي أدلى بها حول السؤال الذي طرح عليه.

ما تمت ملاحظته هو أن هذا السؤال شكل صعوبة على المبحوث ولم يشأ أن يدلوا بأزمات أخرى فكان متحفظ في الإجابة في هذا السؤال ، و حاولنا أخذ ولو جزء من المعلومة وتحليلها.

ومن الجدير بالذكر أننا قد لاحظنا أيضا أن المبحوث غيرت طريفته في الحديث وحتى في الجلوس بعدما طرحنا عليه هذا السؤال .

ما استنتجناه من هذا المبحوث هو أن الأزمات تختلف و أغلبها يكون في حظيرة الحيوانات و العاب الترفيهية لمؤسسة مستالاند على غرار إدارتها التي يكون فيها احتمال وقوع الأزمات ضئيل .

الطبيب البيطري:

صرح المبحوث "الأزمة بالنسبة للمهمة نتاعي داخل المؤسسة و على حسب الفرع أو المكتب الي أنا مهتم به والتي ممكن أن تكون فيه هي كل ما يخص الحيوانات سواء مرض يصيبها أو تهجمها على أحد الأفراد مما يشكنا أزمة "

ترجمة: (يعني المبحوث بتصريحه أن الأزمات الذي يتوقعها تقتصر في دور أو المهمة المسند له في المؤسسة ألا وهي الاهتمام بالحيوانات ، سواء مرض يصيبها أو تهجمها على أحد الزائرين)

تحليل:

تحليلا لقول المبحوث بإجابته على هذا السؤال يقصد أنه من بين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة هي أن يصاب أحد الحيوانات بمرض قد يشكل خطر على الزائر للمؤسسة أو قد يؤدي بوفاة الحيوانات مما قد يؤدي بالمؤسسة إلى الانهيار أو متابعتنا قضائيا نتيجة إهمالهم لذلك إلا إذا كان الأمر طبيعيا أي فرضته الطبيعة وأصيب كل الحيوانات التي هي في الخارج و ليس حيوانات الموجودة في المؤسسة فقط ، كذلك من بين

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/03 من الساعة 9:00 إلى 11:30 مع كل من مكتب المكلف بالموارد البشرية ومكتب المكلف بالاتصال

الأزمات المتوقعة على حسب تصريح المبحوث عدم احترام الزائر للحظيرة الحيوانات مسافة التي وضعت بينه وبين الحيوان المفترس أو يقو بتصرف غير مسؤول فتؤدي به إلى التهلكة

...حيث أضاف المبحوث أنه قد حدثت مثل هذه الأزمة من قبل حيث تعدت طفلة صغيرة السياج مما أدى بها بالوصول إلى قفص أحد الحيوانات المفترسة فتعدى عليها وتم بتر يدها و قد أحدث ذلك ضجة إعلامية مما أثر على المؤسسة بعض الشيء ، واصل المبحوث مدافعا عن المؤسسة أن لولا إهمال اوليائها لما وصلت إلى تلك الحالة ولكن يمكن احتمال مثل هذه الأزمات برغم من أن المؤسسة قد وضعت عدة لافتات و معلقات تحتوي على التحذير من إهمال الأطفال أو محاولة استفزاز تلك الحيوانات ويؤدي إلى مالا يحمد عقباه.¹

ما لاحظناه عند إجرائنا مقابلة مع هذا المبحوث هو أنه كان منحازا للمؤسسة و كمأنه كان متراجعا في الإدلاء بتلك الأزمات و بالتالي يمكننا القول أن هذا الأخير قد شكل له السؤال نوعا من الحرج.

ما تمت استنتاجه من تصريح هذا المبحوث أن حظيرة الحيوانات لمؤسسة مستالاند تشكل نسبة كبيرة في حدوث الأزمات و ذلك كونها تحتوي على حيوانات مفترسة التي تشكل هذه الأخير نوعا من الخطر على المؤسسة إذا لم تكن هناك احتياطات أو خطط وقائية لها على غرار إدارتها

المكلف بمكتب المحاسبة العامة :

" من بين الأزمات متوقعة بالنسبة لمهمتي داخل المؤسسة والتي تكمن في المتابعة الحساب هي حدوث انشقاق بين الموظفين أو خطأ في الحساب أو تصرف غير مسؤول أو عملية سرقة تورط المؤسسة و تؤدي بها إلى الإفلاس أو المتابعة قضائيا لمسؤوليها"

تحليل:

و يقصد المبحوث من تصريحه هو أن من بين الأزمات التي يمكن أن تقع على عاتق المؤسسة قد تنجم عن سوء الفهم بين الموظفين أو عملية سرقة أو عدم استيعاب المعلومة بشكل جيد فتؤدي بأزمة ، فعمل هذا المكتب يقتصر في حساب حسابا دقيقا لكل فاتورة التي تكلف بها المديرية و قد تتمثل مثلا في حالة شراء أكل للحيوانات يجب حساب تلك الفاتورة بدقة و حساب الكمية بدقة ، فإذا حدث أي خطأ ستكون المؤسسة في إفلاس لأن العمل ليس متقن ولا يمكن للدولة أن توافق على استمراريتها و كمأنه يمكن متابعة قضائيا بتهمة

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/04م من الساعة 09:00 إلى 10:00

السرقه ، فبالتالي تكون المؤسسة في صورة مشبوهة غير حسنة أمام الجمهور مما يؤدي بالعزوف عنها أو غلقها نهائيا.¹

ما تمت ملاحظته في هذا المبحوث أنه كان يجيب بكل أريحية دون لف ولا دوران ولا تراجع على سؤال الذي طرح عليه. ولكن كان هذا السؤال محرجا لبعض المبحوثين الآخرين نوعا ما ، مما شكل علينا صعوبة في الحصول على المعلومة فكانت تلك أقصى قدر من المعلومات التي استطعنا الحصول عليها حول الأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها المؤسسة.

ما استنتجناه هو أن الأزمات التي يتوقعها موظفي مؤسسة مستالاند متنوعة وتختلف من مكتب لآخر فمنها من تكون في حظيرة الحيوانات والتسلية لمؤسسة مستالاند ومنها من تكون في إدارتها.

• ماهي الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى نشوب الأزمات ؟

المكلف بالاتصال:

صرح المبحوث " كأي بَزَافٍ أسبابٌ تُؤدِّي إلى الأزماتِ خاصَّةً كَوْنُ أنَّ مُؤَسَّسَتِنَا تُحتَوِي عَلَى حَظِيرَةِ الحَيَوَانَاتِ فَمِنْ بَيْنِ الأزماتِ المُتَوَقَّعةِ .. الحَرَائِقُ أَوْ اسْتِفْزَارُ الحَيَوَانَاتِ المُفْتَرَسَةِ أَوْ إِشَاعَاتٍ..."

ترجمة: (يقصد المبحوث بأنه هناك الكثير من الأزمات يمكن أن تتعرض لها لمؤسسة والتي من بينها الحرائق أو الإشاعات أو استفزاز الحيوانات المفترسة)

تحليل:

تحليلا لما صرح به المبحوث بأن هناك عدة عوامل التي يمكن أن تؤدي إلى نشوب أزمات وهي مختلفة فلكل أزمة سبب خاص بها.

و يعني الباحث أن لكل أزمة سبب وأداء و سلوك فهناك أزمات تنشب من عدم متابعة الأولياء لأولادهم عند زيارة الحيوانات المفترسة فقد يهمل بعض أولياء أولادهم برغم من وضع تنبيهات على قفص تدل على أن هذا الحيوان مفترس وخطير و لا بد من تجنبه و على رغم ذلك فإن إهمال بعض الأولياء لأولادهم قد يؤدي إلى نشوب حادث ويتطور ذلك الحادث إلى أزمة مما يؤدي بجمهور المؤسسة إلى العزوف عنها خوفا على أن يصيبهم ما أصاب غيرهم ، فيشكل ذلك خطر على المؤسسة لأنها تستمد استمراريتها من جمهورها الخارجي و داخلي معا ، والأسباب كثيرة ، فمن الجدير بالذكر أيضا أنه لا يجب إهمال ألعاب

¹ أجريت هذه المقابلة في نفس يوم من الساعة 10:00 إلى 11:00

تسلية من طرف العمال فلا بد من مراقبتها بين الحين والآخر ، فخلل بسيط يمكن أن يؤدي بحياة أشخاص و بالتالي تصبح المؤسسة في أزمة ، لذلك يمكننا القول في هذه الحالة لا يجب على المختصين بتلك المهمة وهي مراقبة الألعاب أن يكون في غفلة أو يهمل مراقبتها فكل ما ذكر سابقا يشكل أرضا خصبة لنشوب الأزمات التي تؤدي بالمؤسسة إلى عدم الاستقرار و تؤدي بمتخذ القرار إلى الضغط النفسي

كذلك يمكن لضعف الإمكانيات المادية والبشرية و تجاهل آراء الموظفين والعمال داخل الإدارة قد يؤدي إلى نشوب أزمة و ذلك بجعل الموظف كالمحرك يعمل فقط لا يفكر ولا يقترح أفكار ويتجاهلون ما يقدمه من اقتراحات مما يؤدي إلى تحطيم المعنويات فلا يتقن عمله

غياب التخطيط بكافة أنواعه يشكل أيضا أزمات ، فالعشوائية من الجهل وغياب النظرة العلمية تجعل متخذ القرار لا يؤمن بتخطيط و أهميته، فعدم وضع تخطيطات مناسبة لمواجهة التحديات المستقبل من طوارئ والأزمات قد يؤدي بالمؤسسة إلى الانهيار

كذلك الخوف الوظيفي داخل المؤسسة مثل ضعف أو غياب التفويض و التزام الصمت و عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين كل هذه الأسباب تؤدي إلى نشوب أزمات

الإشاعات تعتبر من أهم مسببات الأزمات و بواعثها بل قد تكون مصدرها الأساسي ، وذلك إن وظفت بحقائق ملموسة و بأسلوب متعمد و مظلل في توقيت ملائم و في إطار بيئة محدد ... أضاف ذات المبحوث اقتراح بعض الإشاعات مثل عدم وجود حماية تامة داخل المؤسسة و قد يستطيع أحد الحيوانات المفترسة الخروج من القفص والتعدي على من هم موجودين داخل المؤسسة ، أو أن ألعاب التسلية ليست مضبوطة و محكمة و قد تسبب في إداء و ضرر من يكون فيها وغيرها من الإشاعات .

الحرائق التي قد تنشب عن خلل كهربائي أو غيره أيضا تعتبر من أهم أسباب نشوب الأزمات وقد تشكل أيضا خطر على المؤسسة.¹

ما تمت ملاحظته هذا أن المبحوث كان متحفظا نوعا ما في تقديم لنا الإجابة و لم يصرح بكل أسباب نشوب أزمات مثل انشقاق بين العمال أو عدم احترام مبدأ الأفضلية بينهم او عدم توزيع المهام بانتظام وغيرها التي تمت ملاحظتها داخل المؤسسة

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/07 على الساعة 10:00 إلى 11:00

على العموم ما استنتجناه من هذا المبحوث هو أن أسباب الأزمات عديدة و كثيرة فمنها من استطاعت المؤسسة تنبأ بها و أخذ جميع احتياطاتها لمواجهةها و هناك ما هي عكس ذلك و لابد من خطط علاجية لها و تأقلم معها.

• ماهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لجمع المعلومات في حالة وقوع أزمة؟

ج: المديرية :

صرح المبحوث " الإجراءات تكون على حسب الأزمة أي كل أزمة لها سبب وأسباب الأزمات بطبيعة الحال تختلف ، و عليه إن الإجراءات في جمع المعلومات ستختلف أيضا يجب أن تكون هناك مرونة في تعامل مع الأزمات داخل مؤسستنا وذلك لا يكون إلا بتشكيل فريق الأزمة مرورا ببعض المراحل المحدد"

تحليل:

تحليلا لإجابة المبحوث أن لكل أزمة أداء وسلوك و من خلالهما يمكن معرفة عناصر الأزمة وقوتها و المصدر المنفذ لها و كيفية التعامل معها ، كما أنه لكل شيء سبب ، فإن هناك عوامل تسبب في وجود أزمات فهي لا تنشأ من عدم و ليست وليدة اللحظة ولكنها نتاج تفاعل الأسباب و عوامل نشأة قبل ظهور الأزمة و تتعدد الأسباب في نشو الأزمات فبمعرفة تلك الأسباب نشكل فريق الأزمة و يكلف كل عضو من أعضاء الفريق بمهام و يسعى كل شخص في البحث عن المعلومة و الأسباب التي أدت إلى نشوبها ، ومما تأخذ قوتها .

...أضاف ذات المبحوث كون أن المؤسسة جديدة لم تحدث أي أزمات تستحق العناية التام بعد و لكن هناك احتياطات وخطط ، يُعتمد عليها في جمع المعلومات لا يمكن تحديد كيف يتم جمع تلك المعلومات بطريقة دقيقة لأنها تختلف باختلاف الأسباب التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة ، فمثلا إذا كانت إشاعة حول المؤسسة لابد من البحث عن مدى وصول الإشاعة إلى الرأي العام ، و كيف حدثت ، هل من داخل المؤسسة..؟، أو من الجماهير الخارجية ..؟ و بعد اكتشاف ذلك تقوم الإدارة بالعمل على تصحيح تلك الأزمة كأن تتصل بوسائل الإعلام و توضيح لرأي العام من خلالها بأن ما قيل هو إشاعة حول المؤسسة و السعي باتخاذ إجراءات أخرى بطرق صحيحة لمعالجة هذه الأزمة حتى تعود المؤسسة إلى استقرارها.

حيث أكد المبحوث أن النقطة الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة مستالاند و التي هي متفق عليها ولا بد أن تكون من ضم إجراءات في جمع المعلومات هي تشكيل فريق الأزمة أي يكون هناك اجتماع بين رؤساء الأقسام والمديرية و تكون هناك عملية تشاور وتحديد

الخطة ثم يبدأ بتكليف كل عضو في المؤسسة بدور أثناء وقوع الأزمة و توزيع المهام بطريقة منظمة ، ومن خلال ذلك تتم عملية جمع المعلومات حول الأزمة ، حيث يستخدم كل موظف ماله من قدرات و إبداعات وأفكار في العمل أو المهمة المسندة له إضافة إلى توجيهات من طرف المديرية ورؤساء الأقسام

أكد ذات المبحوث بقوله كون المؤسسة جديدة لن يفيدنا كثيرا في هذا السؤال و لكنه حاول أن يعطينا قدر ما يستطيع من المعلومات ، ...و أضاف أيضا أن الإجراءات المعتمد عليها في جمع المعلومات حول الأزمة الموجودة في التطبيق ليست هي نفسها الإجراءات الموجودة في الإطار النظري كالكتب والمراجع بل تختلف كثيرا عنها و تشابه بينهما طفيف و ضئيل جدا ، وذلك كون أن الأزمة في التطبيق او الميدان تحتاج كل الأساليب و الإبداعات و القدرات و الفنيات والمهارات لمواجهتها و جمع المعلومات عنها و كما أن أسبابها عديدة ، فالحلول وسعي وراء جمع المعلومات لحل الأزمة يكون على حسب معرفة السبب وراء ظهورها.¹

ما تمت ملاحظته مع المبحوث هو أنه قدم لنا تصريحات حول جمع المعلومات عند وقوع الأزمة و الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في تلك الحالة و الطريقة التي تسير عليها تتنافى بعض الشيء مع الطرق الموجودة في المراجع

ما استنتجناه من تصريحات المبحوث هو أن طريقة جمع المعلومات تختلف على حسب أسباب الأزمة في جمعها حيث كل أزمة تحتاج إلى طريقة و إجراءات مختلفة لجمع المعلومات عنها ، إلا أنه لا بد من تشكيل فريق الأزمة حتى يكون العمل جماعي و موحد لجمع تلك المعلومات.

● كونك أحد الموظفين داخل المؤسسة ما هو الدور الذي يسند لك عند وقوع أزمة ؟

تختلف مهام الموظفين داخل المؤسسة فكل موظف يلزم بمهام ، لذلك عند وقوع أزمة توزع المهام على كل موظف في الجانب الذي يتمكن فيه ويعطي نتائج مرضية و يساهم في معالجة الأزمة التي تحط على المؤسسة ، لذلك طرحنا هذا السؤال على جميع عينة الدراسة توقعنا أن الإجابات قد تختلف.

¹ أجريت هذه المقابلة مع مديرة المؤسسة يوم 2019/04/08م ابتداء من الساعة 10:00 إلى 11:00

حيث صرح كل مبحوث على حسب دوره الذي يقوم به في المؤسسة وكانت الإجابات كما يلي:

المكلف بالمحاسبة العامة :

حيث صرح المبحوث : "من بين الأزمات متوقعة بالنسبة لمهمتي داخل المؤسسة والتي تكمن في المتابعة الحساب هي حدوث انشقاق بين الموظفين أو خطأ في الحساب أو تصرف غير مسؤول أو عملية سرقة تورط المؤسسة و تؤدي بها إلى الإفلاس أو المتابعة قضائيا لمسؤوليها"

تحليل:

إن الدور الذي يسند لهذا المبحوث عند وقوع أزمة داخل المؤسسة يكون على حسب العمل الذي يقوم به لذلك إذا كانت الأزمة التي وقعت تتعلق بمهامه في جانب المحاسبة مثلا كأن يكون هناك نقص في الميزانية نتيجة سرقة أو خطأ من أحد العمال أو سوء تفاهم بين الموظفين أو إهمال قد يؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس كونها تجارية صناعية و قد تؤدي بالمتابعة قضائيا للمسؤولين و بالتالي يسود جو من الخوف الوظيفي و تحطيم المعنويات مما قد يزيد الأمر سوء ، فإن دور المكلف بالمحاسبة داخل المؤسسة هنا يكون أساسي في معالجة الأزمة بغض النظر عن الأقسام الأخرى ولكنهم يقدمون له مساعدة مثل المراقبة و جمع المعلومات ، فتكون المهمة في حالة وقوع أزمة التي قدمها المبحوث لنا كمثال هو المتابعة من الصفر إلى غاية نهايتها حتى يكتشف الخطأ ، فيقوم ببعض الإجراءات كاستجواب كل من كانت لهم علاقة بتلك المهمة من عمال وموظفين حتى يتحصل على المعلومات الكافية ، ويقوم أيضا بإعادة حساب من جديد حتى يتأكد من سبب وقوع ذلك الخطأ الذي سمح للأزمة بأن تتطور، فجميع الأزمات تبدأ بحادث بسيط ثم تتطور إلى الأزمات فيتساءل إذا حدث ذلك عن طريق الخطأ أو سوء تفاهم أو بطريقة متعمدة ، ويواصل البحث و الاستجواب إلى غاية اكتشاف السبب و معرفته حيث يكون ذلك مرتبط بعامل الوقت و يجب التصرف بأقصى سرعة تجنباً لوصولها إلى الجمهور الخارجي خاصة الإعلام ، حتى لا تتطور الأزمة وتؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك ...أضاف المبحوث بأنه من الجدير بذكر لم تحدث مثل هذه الأخطاء حتى هذا الوقت وإنما هي مجرد توقعات و ضعوا لها تخطيطات وقائية تجنباً لها ، ولا تنحصر الأزمات فقط في ذلك المثال و إنما هناك عدة أزمات يمكن أن تكون ، فما قدمه لنا هو أقرب إلى الوجود على حسب ما جاء على لسان المبحوث.¹

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/09 من الساعة 9:30 إلى 10:30

ما استنتجناه من إجابات المكلف بمكتب المحاسبة العامة هو أن الدور الذي يسند له يكون على حسب مهمته في المؤسسة و التي تكمن في متابعة جميع الحسابات كفاتورة المنتجات التي تشتريها المؤسسة وغيرها و الحرص على أن يكون العمل أكثر دقة و ذلك لا يكون إلا بوضع تخطيطات الوقائية تحسبا لأي طارئ.

أجمع كل المكلف بالاتصال والمكلف بالموارد البشرية على إجابة واحدة:

" كل أزمة تقع على عاتق المؤسسة نساهم في معالجتها و دائما يكون المسؤول عن الموارد البشرية من ضمن فريق الأزمة سواء بهدف التنسيق أو التخطيط أو غيرها من المهام .."

تحليل:

إن الدور الذي يسند للمكلف بالموارد البشرية عند وقوع الأزمة هو نفسه الذي يسند للمكلف بالاتصال إلا أن هناك بعض الأمور لا يتدخل فيها المكلف بالاتصال مثل عدم مشاورته في حالة وقوع أزمة حادة و ذلك لقلّة خبرته ، أما الدور الذي يسند للمكلف بالموارد البشرية هي كل الأزمات التي تقع في المؤسسة بقوتها وحدتها فيعتبر مكتب الموارد البشرية هو الرئيسي الذي يكون مصدر المشاورة و المساعدة في اتخاذ القرار و جمع المعلومات و توزيع المهام والاتصال والتنسيق مع مختلف الأقسام والتخطيط أيضا ، و حتى التعامل مع وسائل الإعلام و البحث عن سبب الأزمة و المساهمة باقتراحات و أفكار للخروج منها ، فدوره لا يقتصر فقط على العمل الذي يقوم به داخل المؤسسة و إنما يتعدى ذلك ، كون هذا المكتب يتحكم في جميع الأقسام و الفروع والهيكل المؤسسة، بهدف التسيير الحسن و التخطيط المحكم فدوره يعتبر ركيزة أساسية في مواجهة الأزمات و اتخاذ القرارات و الوظائف و التنسيق مع كل الأقسام الأخرى و على رأسها المديرية ، ففي حالة وقوع أي أزمة أو طارئ لا يجرد هذا المكتب من أي مسؤولية و إنما يسعى بأقصى جهوده لتقديم قدر ما يملك من طاقات والمساهمة في الخروج من هذه الأزمة ، فالأزمات منها المفاجئة و منها من يمكنهم توقعها على حسب ما قاله المبحوث و التي قاموا بتحديد تخطيطات لها و توزيع المهام على جميع الأقسام.

أما بالنسبة للمكلف بالاتصال فهو يتلقى توجيهات التي تحدد له و ذلك كون عامل الخبرة يلعب دورا مهما في إدارة الأزمات والتعامل معها في غالب الأحيان يسند له دور مرافقتهم في جمع المعلومات و تسيير صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي أو تكليفه ببعض المهام الإدارية مثل إعداد التقارير و الملفات وتصنيفها¹

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/10 و دامت من الساعة 10:00 إلى ساعة 11:30

مما سبق نستنتج أن المكلف بالموارد البشرية و المكلف بالاتصال أن جميع الأدوار تسند له في حالة وقوع أزمة من البحث و الاتصال و تنسيق و تقويم و تخطيطات و تعامل مع وسائل الإعلام و إعداد تقارير و اقتراح أفكار ، و مساعدة الأقسام الأخرى في مهامهم و غيرها من الصلاحيات التي يتمتع بها و ذلك راجع لأهميته البالغة داخل المؤسسة .

المكلف بالعيادة البيطرية والبستنة:

صرح المبحوث المكلف بهذا القسم قائلا " إن الدور الذي يسند لي هو كل ماله علاقة بالبستنة والحيوانات فنقوم بمراقبتها و الحرص على و ضع الحماية لها تجنباً لما قد يحصل من عواقب"

تحليل:

يقصد المبحوث من خلال تصريحه انه في حالة وقوع أزمة أن الدور الذي يسند له هو كل ماله علاقة بالحيوانات والنباتات ، حيث يؤكد بقوله أن هذه المصلحة من أكثر المصالح حيوية و تعقيدا و الأكثر اهتماما لأنها تتعلق بالمحيط البيئي للحيوانات و كيفية الاهتمام و الاعتناء بها من أكلها و علفها و لحومها بالإضافة إلى مراقبتها، و السهر عليها لأنها من الركيزة الأساسية في الحظيرة كما نظم الجانب النباتي بجميع أنواعها و قسم البستنة و الرعي بالانتظام و التقليل وهي من الضروريات الحظيرة و الاعتناء بالمساحات الخضراء و تكتيفها فالأزمات التي يمكن ان تشكل خطرا على المؤسسة قد تقع على عاتق الحظيرة ولا يكون ذلك إلا في حالة إهمال أو مرض ينتشر قد يصيب الحيوانات أو عدم الحرص على وضع حواجز قوية لحماية للزائر من هجوم الحيوانات المفترسة ، فدور المبحوث هنا وضع خطط وقائية لمواجهة هذه الأزمات قبل وقوعها لذلك من مهام هي المراقبة و السهر على الاعتناء بالحظيرة تجنباً لأي طارئ.¹

ما تم استنتاجه من تصريح هذا المبحوث هو دور الذي يكمن عند وقوع أزمة كل ماله علاقة بالحظيرة حيث يسهر على وضع تخطيطات وقائية تفادياً لأي طارئ قد يكون فيها.

المديرة:

حيث صرح المبحوث قائلا : دوري عند وقوع أزمة هو تشكيل فريق أزمة وتقديم توجيهات و استقبال أفكار من الفريق ومناقشتها و توزيع المهام على الموظفين وفي الأخير اتخاذ القرار متّوَصِل إليه"

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 2019/04/11م من الساعة 9:30 إلى 11:00

تحليل:

الدور الأساسي لهذا المبحوث في حالة وقوع أزمة هو تشكيل فريق أزمة يضم كل من المكلف بالموارد البشرية ، المكلف بالعيادة البيطرية والبستنة ، المديرية حيث يدخل الأعضاء السابق ذكرهم في نقاش والتحاور والتشاور و وضع خطط و البحث عن الحلول المناسبة وكيفية توزيع المهام على الموظفين والعمال للخروج من الأزمة بسلام وبأقل أضرار ، و من الجدير بالذكر بأن القرار الأخير يرجع للمديرة بعد التشاور مع فريق الأزمة.¹

ما استنتجناه من المبحوثين الذين أجريت معهم المقابلة هو أنه عند وقوع أزمة تختلف المهام من موظف لآخر من تخطيط و البحث و الاتصال و تنسيق وغيرها من الأدوار المختلفة بين الموظفين ،حيث يكلف كل موظف بمهمة و ذلك راجع إلى دور الذي يقوم به داخل المؤسسة.

¹ أجريت هذه المقابلة مع مديرة المؤسسة يوم 2019/04/21م من الساعة 9:30 إلى 11:00

المحور الثالث : حول تخطيطات العلاقات العامة و إدارة الأزمات

يقتصر هذا المحور على معرفة تخطيطات العلاقات العامة و دورها في إدارة الأزمات داخل مؤسسة مستالاند حيث قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع موظفي المؤسسة وذلك بطرح عليهم مجموعة من الأسئلة تدور حول هذه المحور.

• ما هو دور العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

المكلف بالموارد البشرية :

صرح المبحوث: " دور العلاقات العامة يكون في عدة مهام مثل البحث تنسيق تنظيم ، تحديد فريق الأزمة ، الاتصال و غيرها من المهام...ونذكرك بأنها تدخل تحت ظل كل من مكتب المكلف بالاتصال والمكلف بالموارد البشرية كونهما على الاطلاع على التخصص العلاقات العامة "

تحليل:

أكد المبحوث من خلال تصريحه أن العلاقات العامة تدخل تحت ظل مكتب المكلف بالاتصال و مكتب المكلف بالموارد البشرية كنشاط وممارسة و كمأنه هناك أيضا مساعدة في مكتب العيادة البيطرية أيضا تقوم بهذا النشاط فدور الذي تقوم به العلاقات العامة داخل المؤسسة لمواجهة وإدارة الأزمات هو تحليل و السهر في البحث وجمع أكبر قدر من المعلومات و وضعها في ملف و تقديمها لمسؤولي الأقسام كل من مسؤول قسم الموارد البشرية والمديرة وعلى أساسها يتم تشكيل فريق الأزمة و تتم فيه المشاورة حتى تتمكن من الوصول إلى حل مرضي و اتخاذ القرار المناسب ، فيتم التنسيق الذي يعتبر أيضا من بين مهام العلاقات العامة داخل المؤسسة في حالة وقوع أزمة إذ لا بد من التنسيق المحكم بين مختلف الأقسام و توزيع المهام بالتساوي ، و يجب أن يتوفر الاتصال كذلك بين جميع الأقسام حتى يكون هناك تفاعل وتعاون و يكون الاتصال على مستوى الموظفين ورؤسائهم والمديرة وكذلك يكون هناك اتصال على مستوى الخارجي أي مع الجمهور الخارجي للمؤسسة مثل اتصال بوسائل الإعلام وتوضيح لهم سبب الأزمة و تحدث بطريقة إيجابية عن المؤسسة وذلك لتحسين صورتها أمام وسائل الإعلام و الاتصال بمحامي المؤسسة إذا تطلبت الأزمة ذلك ، و قياس الرأي العام لمعرفة إذا كانت نظرتهم قد تغيرت للمؤسسة أو لا ،بالتالي يتم استنتاج مدى وصول الأزمة إلى الجمهور الخارجي

وعليه من خلال الخطوات العلاقات العامة السابق ذكرها تسعى مؤسسة مستالاند إلى مواجهة وإدارة الأزمات ...أضاف المبحوث بأن الأمر أكثر أهمية أيضا لا يتم القول عن

الأزمة بأنها أزمة إلا في حالة وصولها إلى الرأي العام أو جمهور المؤسسة الذي يعتبر القلب النابض لسيورتها و ضمان استمراريتها كونها مؤسسة تجارية ، لذلك يتم جمع المعلومات حول الصورة التي كونها الرأي العام عن المؤسسة ، وكذلك التطورات و التغييرات التي تحدث على الرأي العام اتجاه المؤسسة في حالة وقوع أزمة ، فيتم ملاحظة إذا تغيرت نظرتة للمؤسسة ولم تعد سليمة ، هل مزال الجمهور محافظ على الصورة السليمة التي أخذها عن المؤسسة؟ ، هل أثرت الأزمة على جمهور المؤسسة و أصبح يفكر في العزوف عنها؟ ، كل هذه الأمور يجب دراستها ومعرفتها تمهيدا لوضع **تخطيطات مناسبة** ، كذلك البحث والتحليل عن كل ما يدور حول المؤسسة من موضوعات وأراء و غيرها ، ومتابعة ما تبثه وسائل الإعلام بأنواعها و كيف تحدثت عن مؤسسة.

من مبادرات ومهام العلاقات العامة في إدارة الأزمات أيضا ، تهيئة جو داخل المؤسسة يسوده التنظيم و الهدوء و الطمأنينة و يبعد الإرباك و الخوف والقلق و تحفيز الموظفين والعمال و رفع معنوياتهم و العمل بيد واحدة لتخلص من الأزمة.¹

يمكننا القول أن **تصريحات المبحوث كانت مشابهة** لما ذكر {في مرجع قدرى علي عبد المجيد اتصالات الأزمة و إدارة الأزمات حيث ذكر في هذا المرجع مراحل عملية التخطيط للعلاقات العامة في إدارة الأزمات والتي تمثلت في **تحليل المشكلات المحتملة** عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة و إعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ في الاعتبار تقدير المشاكل المشابهة و المحتملة وهو ضروري وهام الإقناع الإدارة بأن هذه التقديرات ضرورية وعقلانية و بعد هذا التحليل يمكن وضع هذه التصورات في صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها. عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي **إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة** ، **اختيار الفريق** يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة ومن مهام هذا الفريق الرد على المكالمات التليفونية والتعامل مع وسائل الإعلام مع الأخذ بعين الاعتبار كثافة وكثرة الاتصالات أثناء حدوث الأزمة خاصة إذا كانت خطيرة ، **تسهيلات الاتصال** ينبغي الحذر في التعامل مع المتطلبات العديدة و الظروف الصعبة لعملية الاتصال أثناء الأزمة و ربما يكون من الممكن المشاركة في الاتصالات التليفونية مثلا مع الشركات المجاورة ولو أن لدى هذه الشركة مستشارا فإنه يمكن بهم للتعامل مع وسائل الإعلام.²

على العموم ما استنتجناه من تصريح المبحوث هو الدور الذي تقوم به العلاقات العامة داخل المؤسسة في حالة وقوع أزمة هو السهر على البحث لجمع المعلومات والتنسيق بين

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 22/ 04 /2019م من الساعة 10:00 إلى 11:00

² قدرى علي عبد المجيد ا مرجع سابق ص - ص 128 129

مختلف الأقسام و وضع تخطيطات للأزمة والاتصال حتى يكون هناك تفاعل بين الموظفين.

ماهي أنواع التخطيطات العلاقات العامة التي تعتمدها المؤسسة في إدارة الأزمات ؟

المكلف بالموارد البشرية داخل المؤسسة:

صرح المبحوث "هناك تخطيطات تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة و هدف المؤسسة الأساسي هو يجب أن تكون معروفة على مستوى المحلي والوطني وحتى العالمي ، و هناك تخطيطات خاصة بالأزمات يعني في حالة وقوع أزمة نطبق تخطيطات ، و من أهم تخطيطات التي نعتمد عليها هي التخطيطات الوقائية "

تحليل:

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة مستالاند هو الترويج لها بصورة حسنة وجعلها معروفة وطنيا وحتى عالميا على حد تصريح المبحوث و ذلك لكون منطقة مستغانم هي منطقة سياحية فمؤسسة مستالاند هذه تحتوي على ما يبحث عنه السياح سواء على مستوى المحلي أو الوطني أو العالمي.

لذلك هناك تخطيطات التي تعتبر من المهام الإدارية و التي تهدف المؤسسة من خلالها تحقيق أهداف المستقبلية لها و ذلك برسم خط السير إليها ، مثل وضع تخطيطات متوسطة المدى وذلك بتطوير ماتحتوي عليه المؤسسة بهدف توسيع جمهورها و ذلك يكون من خلال دراسة لما يريده الجمهور وتوفيره لاحقا ، وتحديد وسائل ذلك السير مع وضوح التصور لما يمكن أن يحدث أثناء العمل من مستجدات وتطورات و وضع ما يناسب طرق العامل

فالهدف الأساسي المراد تحقيقه هو الترويج لهذه المؤسسة و سمعتها الحسنة و ترغيبها للجمهور الخارجي ، وتفضيلها عن غيرها ، و ذلك من خلال رسم خطط تسيير عليها

...أضف المبحوث مثلا تقوم بتعريف المؤسسة بإقامة علاقات جيدة مع وسائل الإعلام حتى يتحدثون عنها بالحسن ومن جهة أخرى يكون هناك ترويج لها عبر الشبكة العنكبوتية بمختلف محتوياتها من مواقع التواصل الاجتماعي و مواقع الويب وغيرها بهدف الوصول إلى الجمهور الذي يجهل ما يوجد في المؤسسة هذا من جانب تحقيق الأهداف.

أما بالنسبة للتخطيطات العلاقات العامة لتفادي و إدارة الأزمات هناك تخطيطات وقائية والأخرى علاجية التي تسعى في تجسيدها على أرضية الواقع قصد مواجهة الأزمات ، ومن الجدير بالذكر أن مؤسسة مستالاند تعتمد على التخطيطات الوقائية بالدرجة الأولى و ذلك تحسبا لأي طارئ قد يحدث ويوقع المؤسسة في أزمة ، حيث تسعى إلى أخذ جميع

احتياطياتها لأن الوقاية خير من العلاج كما جاء على لسان المبحوث، وتفاديا للفوضى وضياح الوقت سدى و تجنب الارتجالية ، فاعتمادها على التخطيط الوقائي بدرجة الأولى هو توقعات لما قد يحدث في المستقبل من أزمات كمأنه الأهداف المراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية

...أضاف ذات المبحوث أن مؤسسة لازالت حديثة و هي في طريق التوسع والنمو ، و هذا ما فرض عليها بوضع افتراضات اللازمة لما قد يكون عليه مستقبل المؤسسة ، بتخطيط الوقائي تتضح الرؤية و الأهداف المحددة و الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات و زيادة الكفاءة وتقليل المخاطر المتوقعة ويحكم السيطرة على المواقف و يساعد على اتخاذ القرار الصحيح و المناسب

أما بالنسبة للتخطيط العلاجي هو يكون في حالة إذا كانت الأزمة غير متوقعة و لا تخطر على بال أو غابت عن الموظفين لذلك كل تخطيطات وقائية

أكد ذات المبحوث بأنه من بين التخطيطات الوقائية هي ازدواجية قفص الحيوان المفترس و وضع مسافة حوالي مترين ونصف بين الحيوان المفترس و الزائر للمؤسسة مع تعليق على كل قفص لافتات تنص على مدى خطورة هذا الحيوان وكل هذا نابع عن دراسات وليس بطريقة عشوائية ، فالهدف من هذا هو في حالة ما إذا كان هناك تصرف غير مسؤول من أحد الزائرين لن تكون المؤسسة في خطر ولن تقع في أزمة وذلك أنها قد قامت بالواجب ، و كذلك وضع مضخات للماء تحسبا لأي حرائق و الوقاية منها و هذه الأخيرة تساعد الحماية المدنية في إطفاء الحرائق، تخصيص تقنيين لهم الخبرة في مراقبة الألعاب التي من الممكن أن يكون فيها خلل وقد تؤدي إلى ملا يحمده عقباه ، توفير طبيب بيطري متخصص في معالجة الحيوانات التي قد تصاب بأي مرض معدي وقد يسبب خطر على الجمهور.

على العموم هذه من بين الخطط الوقائية التي ساهمت المؤسسة في وضعها والاعتماد عليها تحسبا لأي طارئ .

...أضاف ذات المبحوث أنه من الجدير بتذكير أن التخطيط في الجانب التطبيقي يختلف تماما عن الجانب النظري ، فكل مؤسسة تضع التخطيط على حسب نشاطها وأشغالها و أهدافها و ما تريد الوصول إليه ، فالتخطيطات تعتبر أمر بالغ الأهمية في مؤسسة مستالاند على حسب ما صرح به المبحوث و كما أشار سابقا انها تعتمد على التخطيط الوقائي أكثر من التخطيطات الأخرى لأنها أدري بحاجتها إليه.¹

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 23/04/2019م من ساعة 9:00 إلى 10:30

نستنتج من خلال ما صرح به المبحوث هو أن المؤسسة تعتمد على التخطيطات متوسطة المدى و ذلك من جانب تحقيق أهدافها و تخطيطات وقائية لإدارة الأزمات بدرجة الأولى وذلك تحسبا لأي طارئ و هذا يدل على أن المؤسسة تعطي أهمية للتخطيط في تسيير إدارتها.

كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عند وقوع الأزمة.

المديرة :

صرح المبحوث: عملية اتخاذ القرار في حالة وقوع أزمة تكون من خلال تشكيل فريق الأزمة حيث ندخل في إطار مناقشة و تحاور و ليس من عبث"

تحليل:

أكد المبحوث بأن عملية اتخاذ القرار عند وقوع أزمة لا تكن من عبث و بعشوائية بل هناك طريقة منهجية تتبعها المؤسسة و تصميم تخطيطات محكمة لإدارة هذه الأزمة بهدف اتخاذ القرار المناسب ، و ذلك كون أن اتخاذ القرار يعتبر ركيزة عملية إدارية فهي عملية متداخلة في جميع الوظائف الإدارية و نشاطاتها عند ممارسة عملية التخطيط تتمكن من اتخاذ القرار المناسب ، فيقوم بوضع التنظيم الملائم في الإدارة و توزيع المهام على الموظفين فيقوم المدير بتوجيه مرؤوسيه و تنسيق مجهوداتهم و استشارة دوافعهم و تحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم لتفادي الإرباك و ضغط النفسي و الخوف الوظيفي و خلق جو من الاستقرار و يقوم بالعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت

ذلك يكون باتباع عدة مراحل والتي تكمن في تشكيل فريق أزمة الذي يعتبر المحور الأساسي قبل اتخاذ القرار فيتم اختيار في هذا الفريق مجموعة من رؤساء الأقسام لهم كفاءة و قدرة في التحليل وإعطاء أفكار إبداعية و سرعة البداهة و تحكم في الذات و ضبط النفس ثم يقوم كل عضو في الفريق باقتراح أفكار فتكون هناك مناقشة قبل اتخاذ القرار.

و كذلك تشخيص هذه الأزمة و معرفة سبب حدوثها ومدى قوتها و هي من الأمور التي ينبغي إدراكها و هي التعرف على السبب الرئيسي وراء هذه الأزمة و أبعادها وتحديد الموقف الذي خلق الأزمة و عدم الخلط بين أعراضها وأسبابها و الوقت الملائم للتصدي لها فمن خلال معرفة لسبب حدوث هذه الأزمة و معرفة مصدرها بالتالي تكون المؤسسة قد قطعت نصف الطريق في الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب .

كذلك يكون هناك جمع المعلومات و البيانات حول هذه الأزمة ، لأن فهم الأزمة فهما حقيقيا ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والحقائق ذات صلة بالأزمة ، ذلك فإن اتخاذ القرار الفعال والمناسب يعتمد على قدرة في الحصول على أكبر قدر من

المعلومات و البيانات الدقيقة و الحقائق المحايدة و الملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة و من ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يكون هناك تحليل دقيق لها.

و ضع تخطيطات مناسبة للأزمة بعد جمع كافة المعلومات عنها و تلك التخطيطات تتم من طرف فريق الأزمة الذي يتم تشكيله حيث يكون هناك تشاور و وضع أفكار مختلفة ويتم انتقاء منها ما هو مناسب و تقادي ما هو دون ذلك ، و من الجدير بالذكر أنه في عملية التخطيط يتم وضع الحل الأولي والحل الثانوي و ذلك في حالت اتخاذ قرار في الحل الرئيسي أو الاولي و باء بالفشل لابد من تفعيل الخطة البديلة او الحل الثانوي و ذلك إذا ما كان الحل البديل ملائم و مناسب في تحقيق أهداف المؤسسة وتخلص من الأزمة.

و كذلك تفعيل الاتصال مع مختلف أقسام المؤسسة وتنسيق بينها حيث لابد من أن يكون هناك تبادل في المعلومات والبيانات المتحصل عليها لتصل إلى كل عضو إداري في المؤسسة ، و كذا مساهمة تكمن فعالية الاتصال بين الموظفين و رؤساء الأقسام بهدف توجيه إلى المسار الصحيح و تحديد الجانب الرئيسي الذي يجب على الموظفين البحث فيه تقاديا لأي انزلاقات خارج عن موضوع الأزمة و بالتالي تضيع الجهود سدى ، يمكن ربط ما ذكر سابقا بوظائف العلاقات العامة و بالتالي يمكن القول أن العلاقات العامة يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرار في حالة وقوع أزمة.

إن عملية اتخاذ القرار ليست بتلك البساطة فهي تترابط فيها جميع الخطوات و تكون على حسب درجة الأزمة فتشكيل فريق الأزمة في عملية اتخاذ القرار أمر ضروري للغاية ويعتبر المحور الأساسي في عملية اتخاذ القرار حيث تتطافر الجهود و تصمم التخطيطات و يفعل الاتصال و تطرح الأفكار و تتم مناقشتها حتى يتوصل إلى القرار النهائي و يتخذه المسؤول ، المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرار ، و ذلك انطلاقا من مناقشة فريق الأزمة و بناء على الخطوات السابق ذكرها.¹

ما استنتجناه من تصريح المبحوث هو أن عملية القرار تمر بعدة مراحل قبل أن يتم اتخاذه وذلك بهدف عدم التسرع و تقادي تفاقم الأزمة وسيطرتها على المؤسسة.

هل تحتفظ المؤسسة بتقرير عن كامل مراحل الازمة؟

المكلف بالموارد البشرية:

حيث صرح المبحوث: " نعم تحتفظ المؤسسة بتقرير و يتم إعداد ملف كامل عن الأزمة بهدف الاستفادة منه لاحقا"

¹ أجريت هذ المقابلة يوم 24 / 04 / 2019 م على الساعة 9:00 إلى 10:00

تحليل:

يؤكد المبحوث أن المؤسسة تحتفظ بتقرير كامل عن مراحل الأزمة عند تخلصها منها و الهدف من ذلك هو إبراز نقاط القوة و الضعف و تقوم بدراستها و تحليلها حيث تكون هناك عملية معالجة نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة و الهدف من ذلك هو معرفة العوامل التي أدت ببروز الأزمة و كيف كانت تستمد قوتها منها كأن يكون نقص في الموارد البشرية أو المادية أو قلة الخبرة فشكلت عراقيل أثناء مواجهتها و صعوبة من مهمة التخلص منها.

كذلك معرفة قدرات الموظفين و مواهبهم و ميولتهم و رغباتهم ، و إدراك الجانب الذي يفلحون فيه والجانب الذين لا يفلحون فيه و كل ذلك يظهر أثناء دورهم الذي يقومون به في مواجهة الأزمة و هذا يتم الاستفادة منه لاحقاً في توزيع الأدوار على الموظفين .

كذلك الاحتفاظ بالمعلومات و التي تم جمعها عن الأزمة والتي تكمن في معرفة أسباب نشوبها ، التخطيطات التي كانت ملائمة لها ، الوسيلة التي تم الاعتماد عليها في جمع تلك المعلومات ، كذلك معرفة أهم وسائل الإعلام التي تعاونت مع المؤسسة عند وقوع الأزمة و دورها في مساعدتها في التخلص من الأزمة وذلك بتحسين صورة مؤسسة أمام الجمهور الخارجي.

دراسة جميع الأخطاء التي ارتكبت عند مواجهة وإدارة الأزمة حتى يكون هناك تمكن من معالجتها مستقبلاً و الاستفادة منها¹.

ما استنتجناه من تصريح المبحوث هو أن الهدف الرئيسي من إعداد ملف كامل عن مراحل الأزمة من بدايتها إلى نهايتها و الاحتفاظ به هو للاستفادة منه لاحقاً في حالة وقعت أزمة أخرى على المؤسسة و كذلك تقييم كل من قدرات العمال حتى يتم توزيع المهام عليهم في الجانب الذي لهم القدرة في القيام به. فيكون للمؤسسة بمثابة درس تعلمت منه ، او خبرة تستفيد منها مستقبلاً أو مرجع تستند عليه في حالة وقوع أزمة أخرى.

كونك كأحد الموظفين في المؤسسة ما هو تقييمك لدور العلاقات العامة و تخطيطاتها في إدارة الأزمات داخل المؤسسة؟

أجريت هذه المقابلة مع كل من المكلف بالموارد البشرية و المساعدة البيطري و المكتب المكلف بالاتصال وذلك كونهم لهم إطلاع على هذا التخصص

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 27/04/2019 م على ساعة 10:00 إلى 11:00

حيث أجمع المبحوثين على الإجابة التالية: " على رغم من أنها كممارسة تحت ظل المكاتب الأخرى إلا أنها فرضت نفسها في المؤسسة ، والمؤسسة بدون ممارسة العلاقات العامة لا يمكنها أن تصلح ولا تستقيم"

تحليل:

تحليلا لتصريح المبحوث أنه من الجدير بالذكر قبل كل شيء أن العلاقات العامة في مؤسسة في الوقت الحالي تدرج تحت ظل كل من مكتب المكلف بالاتصال و مكتب المكاف بالموارد البشرية و حيث تسعى جاهدة لتأسيس هذا القسم بأسرع وقت ممكن ، فمن المؤكد تقيم للعلاقات العامة هي العمود الفقري للمؤسسةحيث أضاف المبحوث علما أن المؤسسة بدون العلاقات العامة لن تستقيم ، فدورها في إدارة الأزمات و التنسيق والتخطيط و الاتصال و البحث و غيرها من الوظائف التي تحتوي عليها بالغة الأهمية بالنسبة للمؤسسة لذلك تعتبر العلاقات العامة في مؤسسة مستالاند حتى وإن كانت كممارسة فهي فعالة في دورها سواء في إدارة الأزمات أو تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ما استنتجناه من تصريحات المبحوثين هو أن تقييمهم للعلاقات العامة كان بالإيجاب خاصة في مجال إدارة الازمات ، حيث رغم وجود العلاقات العامة في المؤسسة كممارسة تحت ظل المكاتب الأخرى إلا أنها قد فرضت على المؤسسة في أن تخصص لها قسم في القريب العاجل.

¹ أجريت هذه المقابلة يوم 04/30/ 2019 على الساعة 10:00 إلى 11:00

مبحث ثالث :نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تمارس العلاقات العامة داخل مؤسسة مستالاند من طرف المكتب المكلف بالاتصال و مكتب المكلف بالموارد البشرية بدرجة كبيرة و تم تحديد موقعها بقرب من الإدارة العليا ذلك راجع لمدى أهميتها في مؤسسة مستالاند
2. الصلاحيات التي تتمتع بها العلاقات العامة داخل مؤسسة مستالاند عديدة و متنوعة فبالتالي نستنتج أن للعلاقات العامة دور فعال داخل مؤسسة مستالاند
3. إن الأزمات التي يمكن أن تقع على عاتق مؤسسة مستالاند عديدة و مختلفة فمنها من يكون في الإدارة ومنها من يكون في ميدان الحظيرة و ألعاب التسلية
4. إن أسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات كثيرة منها من يكون ناتج عن سوء الفهم داخل الإدارة ومنها من تكون نتيجة الحوادث التي تقع في الحظيرة و الألعاب التسلية مما تتطور إلى أزمات و تشكل على المؤسسة خطر
5. تختلف الإجراءات في جمع المعلومات عند وقوع أزمة داخل المؤسسة باختلاف نوع الأزمة و سبب الذي كان وراء ظهورها ولكن توجد نقطة متفق عليها و هي تشكيل فريق الأزمة .
6. الدور الذي تؤديه العلاقات العامة في إدارة الأزمات مقبول من ناحية الممارسة داخل المؤسسة حيث يكمن في وظائف العلاقات العامة المتعددة من تخطيط و تنظيم واتصال و تنسيق و البحث و كل يساهم في معالجة الأزمات التي يمكنك أن تتعرض لها المؤسسة.
7. عند وقوع أزمة في مؤسسة مستالاند تختلف الأدوار من موظف لآخر حيث يتم توزيع المهام على كل موظف في الجانب المتمكن فيه بهدف تقديم الأفضل لصالح المؤسسة و إدارة هذه الأزمة بشكل احترافي منظم و الخروج منها بأقل أضرار
8. إن تخطيطات العلاقات العامة التي تعتمد عليها مؤسسة مستالاند هي التخطيطات الوقائية بدرجة الأولى و ذلك تفاديا لأي طارئ قبل حدوثه و عليه إن إدارة مؤسسة مستالاند تعطي اهتماما لتخطيطات العلاقات العامة و تعترف بمدى أهميتها.

9. إن عملية اتخاذ القرار لا تتم من عدم بل من خلال خطوات يتم اتباعها و من بينها تشكيل فريق أزمة بهدف نقاش و التهاور للوصول إلى اتخاذ القرار المناسب و الذي يرجع إلى مديرة المؤسسة.

10. تساهم العلاقات العامة في بناء علاقات قوية بين الموظفين و كذا تنمية التفاهم المشترك بينهم مما يؤدي إلى خلق جو يسوده النظام وتعاون داخل المؤسسة

11. تعتبر الأزمة بمثابة درس تستفيد منه المؤسسة في المستقبل وذلك بالاستناد عليه في حالة وقوع أزمة أخرى.

12. تعتبر العلاقات العامة وتخطيطاتها من أبرز ما تعتمد عليه مؤسسة مستالاند في إدارة الأزمات و تحقيق أهداف المؤسسة.

13. إن النتائج دراستنا متوصل إليها تختلف في نقاط مقارنة مع دراسات السابقة التي اعتمدنا عليها ، ففي الدراسة الأولى التي أعدتها الباحثة هامل مهدية بعنوان **اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية** دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية توصلت إلى أن الاتصال و دوره في إدارة الأزمات تعتمد عليه المؤسسة في التعامل مع الصحافين أو مع العمال في إطار قانوني رسمي و أن معظم الأزمات التي تقع على عاتق المؤسسة يكون ضحاياها العمال فقط أما في دراستنا فقد توصلنا إلى أن العلاقات العامة تعتمد عليها المؤسسة في مواجهة الأزمات و ذلك من خلال الاعتماد على وظائفها المتعددة وخاصة التخطيط الذي له دور فعال و يساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات ، و أن الأزمات التي يمكن أن تحدث في مؤسسة تكون غالبا مع جمهورها الخارجي الذي يقبل على زيارتها ، و كمان الاتصال بين الموظفين في المؤسسة يكون بشكل رسمي و غير رسمي في الأمور الطارئة.

أما بالنسبة للدراسة الثانية التي أعدت من طرف الباحث زينات موسى مسك تحت عنوان **"واقع الأزمات في المستشفيات قطاع عام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"** حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج والتي تختلف هي الأخيرة أيضا مع بعض نقاط نتائج دراستنا حيث كانت هذه النتائج في أنه توجد خطط لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات لكنها غير كافية لسد حاجات المستشفيات لمواجهة الأزمات التي تعترضها فمن الضروري أن يتوفر نظام لإدارة الأزمات بكافة مراحلها بدرجة أعلى و ذلك لتحقيق توازن بين هذه الفقرات التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، أما بالنسبة لدراستنا فتوصلنا إلى أن مؤسسة مستالاند تعطي أهمية للتخطيط

بشكل كبير فهي تعتمد عليها في إدارة الأزمات التي يمكن أن تقع على عاتقها و التخطيط التي تعتمد عليه بدرجة كبيرة هو التخطيط الوقائي و ذلك تحسبا لأي طارئ.

على العموم إن النتائج متوصل إليها تختلف باختلاف الأهداف الذي يسعى الباحث لتحقيقها في دراسته ، و نحن توصلنا إلى النتائج المذكورة أعلاه نتيجة البحث المتواصل والإشكالية المطروحة و التي من خلالها حددنا أهداف الدراسة وبالتالي توصلنا إلى تلك النتائج و عليه اختلفت هذه الأخيرة مع نتائج الدراسات السابقة في جوانب التي درسها الباحثين في موضوعهم المقارب لموضوعنا.

خاتمة

خاتمة

على رغم من الصعوبات التي واجهتنا منذ اختيارنا لهذا الموضوع العلاقات العامة بين التخطيط وإدارة الأزمات إلى غاية كتابة وإخراج هذا العمل و لا سيما في الجانب الميداني إلا أننا حاولنا قدر المستطاع تبين وإبراز أهمية العلاقات العامة وتخطيطاتها في المؤسسة و مدى مساهمتها في إدارة الأزمات و ذلك بإجرائنا لهذا البحث الذي أبرز لنا مدى حاجة المؤسسة للعلاقات العامة ، فالعلاقات العامة تساهم بشكل كبير في تنظيم المؤسسة و تساهم في استقامتها و خلق التفاهم المتبادل والمشارك بين العمال وكذا تسعى إلى إبراز الجانب المشرق للمؤسسة و تحسين صورتها و تفضيلها عن غيرها من المؤسسات الأخرى المنافسة لها وتحقيق أهداف المؤسسة ، و العلاقات العامة تساهم أيضا و بشكل كبير في مواجهة الطوارئ والأزمات وإدارتها فهي تعد وظيفة من وظائف الإدارة حيث تعمل على تفادي سوء الفهم وإثارة الخلاف أو اللبس ، و إذا كانت العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة فهي في ذات الوقت مهنة ، ومعنى مهنة أنها ذات قواعد وأصول و متطلبات و هي كغيرها من المهن يمكن أن ينتج عن ممارستها تأثير إيجابي ، كما يمكن أيضا أن يتمخض عن ذلك تأثير سلبي و يتوقف الأمر بطبيعة الحال على قدرات ومهارات رجل العلاقات العامة. فمن خلال دراستنا هذه التي قمنا فيها بتسليط الضوء على العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة الأزمات الاقتصادية و ذلك في مؤسسة مستالاند " حظيرة الحيوانات و التسلية حيث توصلنا في الأخير أن للعلاقات العامة و تخطيطاتها دور فعال في إدارة الأزمات ومواجهتها سواء من حيث التنظيم أو البحث عن المعلومات أو التنسيق أو التخطيط أو الاتصال ، فمن خلال كل هذا تساهم العلاقات العامة بشكل كبير في إدارة الأزمات إعادة استقرار المؤسسة و مساعدتها في استرجاع مكانتها عند جمهورها

و في الأخير توصلنا إلى مجموعة من نتائج التي برزت في أن العلاقات العامة تتمتع بعدة صلاحيات في المؤسسة فهي تساهم في التسيير الحسن والتخطيط المحكم و أن المؤسسة تعطي أهمية للعلاقات العامة و ذلك بهدف تحسين صورتها لجمهورها الخارجي ، و تنمية التفاهم و تفادي سوء الخلاف و سوء الفهم بين موظفي المؤسسة التي قد توقعها في أزمات ، كما أنها تساهم أيضا في مواجهة الأزمات و الطوارئ ووضع تخطيطات مناسبة لها بهدف إدارتها و التخلص منها، ذلك لضمان استمرارية المؤسسة و بقائها و ضمان سيرورتها، فبرغم من أن الأزمات تختلف فمنها من تأتي على شكل حادث وتتطور إلى أزمة غالبا يكون هذا النوع من الأزمات متوقعا وتكون له تخطيطات وقائية حتى تتمكن المؤسسة من التعامل معها ، و هناك أزمات تأتي فجأة لا يمكن تنبأ بها وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة وتتصرف بشكل سريع لوضع تخطيطات علاجية لها و تعامل معها بشكل سلس و محاولة إدارتها وتخلص منها بأقل أضرار و مخلفات سلبية ممكنة، وهنا تتجلى أهمية العلاقات العامة و تبرز مدى أهميتها في المؤسسة ذلك كونها تساهم بشكل كبير و فعال في إدارة

الأزمات و مواجهتها ، حيث أن المؤسسة تسعى إلى توفير تجهيزات المادية والبشرية لمواجهة هذه الأزمات و وضع تخطيطات مناسبة لها ، و من الجدير بالذكر أيضا أن العلاقات العامة وتخطيطاتها تساهم أيضا في تحقيق أهداف المؤسسة التي سطرتها و التي جاءت المؤسسة من أجلها ، حيث تقوم المؤسسة برسم تخطيطات تسيير عليها و تكون متوسطة المدى و بعيدة المدى ، ذلك كون أن المؤسسة تسيير على خطى منظمة و ثابتة في تسيير إدارتها نحو الاتجاه الصحيح لتحقيق اهدافها و تجنب العشوائية والارتجالية وتضييع الوقت سدى ن وعلى هذا الأساس فإن العلاقات العامة وتخطيطاتها لها أهمية بالغة في تسيير المؤسسة و إدارة الأزمات

قائمة المصادر والمراجع:

موسوعات قواميس و معاجم

1. المنجد في اللغة العربية و الأعلام ، طبعة 40 ، بيروت ، دار المشرق
2. الفار محمد جمال ،معجم إعلامي شامل ط1 الأردن، دار أسامة ، 2006م
3. محمد منير حجاب ،المعجم الإعلامي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2004م

أطروحات ور سائل جامعية

4. زينات موسى مسك ،واقعاالأزمات في المستشفيات قطاع عام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة أم القرى،2010/2011م
5. هامل مهدية ، العلوم التنموية و تسيير الموارد البشرية ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، دراسة حالات لوحداث من المؤسسات الصناعية و الخدمية جامعة قسنطينة 2008/2009م

كتب:

6. الهدمي ماجد سلام ،إدارة الأزمات استراتيجيات وحلول، عمان ،دارزهران [د.د] [د.س]
7. الصيرفي محمد ، العلاقات العامة من المنظور الإداري، الإسكندرية ط1 مؤسسة حورس الدولية 2005م
8. الصيرفي محمد ،إدارة الأزمات الاسكندرية مؤسسة، حورس الدولية 2008م [د،د]
9. إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية ط1- عمان مؤسسة الوراق 2000
10. البخشوشي حمدي عبد الحارس ، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية الإسكندرية ، المكتب العلمي للكمبيوتر 1998م ص 21
11. أحمد رشوان حسين عبد الحميد، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ط4 الإسكندرية ،الأزاريطة 2003م

12. الجمال راسم محمد و معوض خيرت، عياد إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي القاهرة، دار المصرية اللبنانية 2005م
13. أبو أصبع صالح ، خليل العلاقات العامة و الاتصال الانساني ، ط2 ، عمان دار الشروق ، 2008م
14. بطرس جلدة سليم ، استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، عمان ، دار الراهة 2011م
15. بن مرسللي أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2005م.
16. جاد الله محمود، إدارة الأزمات، عمان. ، دار أسامة، 2010م
17. حجاب محمد منير، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، القاهرة ، دار الفجر
18. حمادات محمد حسن محمد ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ط1 ، عمان ، دار ومكتبة حامد ، 2007م.
19. حسن عثماوى محمد عبد الوهاب ، دور الصحف في إدارة الأزمات الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 2008م.
20. حسن زوليف مهدي ، العلاقات العامة نظريات وأساليب ، ط1 عمان ، مكتبة المجتمع العربي 2014 م .
21. حافظ بدوى هناء ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية، الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث ، 2001م
22. خلف السكارنه بلال ، إدارة الأزمات، ط1 ، الأردن، دار المسيرة ، 2015م.
23. خظور أديب، الإعلام و الأزمات، ط1، عمان، الأكاديميون، 2014م.
24. راغب الخطيب سعاد، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، دار المسيرة، عمان، 2000م.
25. طلعت محمد منال ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، الأسكندرية المكتب الجامعي الحديث ، 2002م
26. عجوة علي ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، القاهرة ، عالم الكتب 2001م.
27. عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات، ط1 ، القاهرة، دار الفجر 2007م.
28. على شيبية شدوان ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2008م.

29. عليان ربحي مصطفى و محمود طوباسي عثمان ، الاتصال والعلاقات العامة ط1 عمان دار صفاء. [د ، س]
30. عماد مكاوي حسن ،الإعلام و مواجهة الأزمات، ط1 ، القاهرة ، دار المصرية اللبنانية ، 2005م
31. عبده حافظ محمد ،العلاقات العامة ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الفجر 2009م.
32. فريد عيشوش ، الاتصال في إدارة الازمات الجزائر، دار الخلدونية، 2011م.
33. فريحة محمد كريم ،العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي ، عنابة دار العلوم. [د س]
34. قدرى على عبدالمجيد ،اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة ،2011م.
35. قنديلجي عامر إبراهيم ،منهجية البحث العلمي، عمان دار اليازوري العلمية 2012 م .
36. قاضي دلال و البياتي محمود ،منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، ط1 ، عمان ،دارالحامد، 2008م
37. كامل أسامة و الصيرفي محمد، إدارة العلاقات العامة [د ن] [د ب] [د س]
38. لمجد شهرزاد الإعلام وإدارة الأزمات الأردن دار أسامة للنشر ط1 ، 2013م
39. ليري صالح ، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، كويت مكتبة الفلاح ، 2005م
40. محمد سليمان سناء كيفية مواجهة المشكلات الشخصية والأزمات ط1 القاهرة عالم الكتب 2006م
41. مرسي عطية طاهر ،فن وعلم العلاقات العامة، دار السلام [د س]
42. محمود صالح عبد المحى و عبد الخالق جلال الدين، العلاقات العامة والإعلام في الخدمة الاجتماعية ،الاسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ، 2004م
43. محمد الدليمي عبد الرزاق ،المدخل إلى العلاقات العامة، ط1 ، عمان دار الثقافة ، 2011م
44. مراد ميلود ،دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات الصحافة المكتوبة نموذج الجزائر، دار الهدى، 2010م
45. محمد عبد الفتاح محمد ،العلاقات في المؤسسة و مبادئ، ط2 ، الاسكندرية ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، 1997م.

46. محمد منير حجاب ،العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، ط1 ، القاهرة دار الفجر ، 2007م.
47. مصطفى كمال محمد ،العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة- عولمة - اتخاذ قرار ، ط1 ، بيروت رأس النبع ، 2012م.
48. نصر إيباد ، سيكولوجية إدارة الأزمات، ط1،الأردن، دار الخليج، 2015م.
49. نصرالدين عبد القادر عثمان ،مدخل إلى العلاقات العامة و الإعلان ط1 ،عمان الأفاق المشرقة ، 2011 م .
50. يوسف كوفي مصطفى ،العلاقات العامة، ط1 ، عمان ن، دار الحامد 2015م
- .
51. يوسف محمود وجنيد حنان، إدارة وتخطيط العلاقات العامة قاهرة، التعليم المفوح ، 2000م.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

✓ موسوعات قواميس و معاجم

1. المنجد في اللغة العربية و الأعلام ، طبعة 40 ، بيروت ، دار المشرق [د ، س]
2. الفار محمد جمال ، معجم إعلامي شامل ط1 الأردن، دار أسامة ، 2006م
3. محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2004م

✓ كتب:

4. الهدمي ماجد سلام ، إدارة الأزمات استراتيجيات وحلول ، عمان ، دار زهران [د.د.] [د.س].
5. الصيرفي محمد ، العلاقات العامة من المنظور الإداري ، الإسكندرية ط1 مؤسسة حورس الدولية 2005م.
6. الصيرفي محمد ، إدارة الأزمات الاسكندرية مؤسسة ، حورس الدولية 2008م [د،د].
7. إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية ط1- عمان - مؤسسة الوراق 2000 م.
8. البخشوشي حمدي عبد الحارس ، العلاقات العامة في مهنة الخدمة الاجتماعية الإسكندرية ، المكتب العلمي للكمبيوتر 1998 م .
9. أحمد رشوان حسين عبد الحميد ، العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع ط4 الإسكندرية ، الأزاريطة 2003م.
10. جمال راسم محمد و معوض خيرت ، عياد إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي القاهرة ، دار المصرية اللبنانية 2005م.
11. أبو أصبع صالح ، خليل العلاقات العامة و الاتصال الانساني ، ط2 ، عمان دار الشروق ، 2005 م.
12. بطرس جلدة سليم ، استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، عمان ، دار الرؤية 2011م.

13. بن مرسلې أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2005م.
14. جاد الله محمود ، إدارة الأزمات ، عمان. ، دار أسامة ، 2010 م.
15. حجاب محمد منير، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، القاهرة ، دار الفجر [د،س].
16. حمادات محمد حسن محمد ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ط1 ، عمان ، دار ومكتبة حامد ، 2007م.
17. حسن عثماوى محمد عبد الوهاب ، دور الصحف في إدارة الأزمات الإسكندرية ، منشأة المعارف ، 2008م.
18. حسن زوليف مهدي ، العلاقات العامة نظريات وأساليب ، ط1 عمان ، مكتبة المجتمع العربي 2014 م .
19. حافظ بدوى هناء ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية المكتب الجامعي الحديث ، 2001م
20. خلف السكارنه بلال ، إدارة الأزمات ، ط1 ، الأردن ، دار المسيرة ، 2015م.
21. خطور أديب، الإعلام و الأزمات، ط1، عمان، الأكاديميون، 2014م.
22. راغب الخطيب سعاد ، مدخل إلى العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة، 2000م.
23. طلعت محمد منال ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2002م
24. عوجة علي ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، القاهرة ، عالم الكتب 2001م.
25. عادل صادق محمد ، الصحافة وإدارة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر 2007 م .

26. على شيبية شدوان ، العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2008م.
27. عليان ربحي مصطفى و محمود طوباسي عثمان ، الاتصال والعلاقات العامة ط1 عمان ، دار صفاء . [د ، س]
28. عماد مكاوي حسن ، الإعلام و مواجهة الأزمات ، ط1 ، القاهرة ، دار المصرية اللبنانية ، 2005م .
29. عبده حافظ محمد ، العلاقات العامة ، ط1 ، الإسكندرية ، دار الفجر 2009م.
30. فريد عيشوش ، ن الاتصال في إدارة الازمات الجزائر، دار الخلدونية، 2011م.
31. فريحة محمد كريم ، العلاقات العامة البعد الفكري و التطبيقي ، عنابة دار العلوم. [د س] .
32. قدرى على عبد المجيد ، اتصالات الأزمات و إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2011م .
33. قنديلجي عامر إبراهيم ، منهجية البحث العلمي ، عمان ، دار اليازوري العلمية 2012 م .
34. قاضي دلال و البياتي محمود ، منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss ، ط1 ، عمان ، دارالحامد ، 2008م.
35. كامل أسامة ، الصيرفي محمد ، إدارة العلاقات العامة ، [د ن] ، [د ب] ، [د س]
36. لمجد شهرزاد ، الإعلام وإدارة الأزمات ، الأردن ، دار أسامة للنشر ، ط1، 2013م.
37. ليري صالح ، مدخل إلى العلاقات العامة، ط1، كويت مكتبة الفلاح ، 2005م.
38. محمد سليمان سناء ، كيفية مواجهة المشكلات الشخصية والأزمات ، ط1 القاهرة ، عالم الكتب ، 2006م

39. مرسي عطية طاهر ، فن وعلم العلاقات العامة ، دار السلام ، [دس]
40. محمود صالح عبد المحي ، عبد الخالق جلال الدين ، العلاقات العامة و الإعلام في الخدمة الاجتماعية ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 2004م
41. محمد الدليمي عبد الرزاق ، المدخل إلى العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ، دار الثقافة ، 2011 م
42. مراد ميلود ، دور الإعلام الجزائري في إدارة الأزمات الصحافة المكتوبة نموذج الجزائر ، دار الهدى ، 2010م
43. محمد عبد الفتاح محمد ، العلاقات في المؤسسة و مبادئ ، ط2 ، الاسكندرية ، المكتب العلمي للكمبيوتر ، 1997 م.
44. محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، ط1 ، القاهرة دار الفجر ، 2007م.
45. مصطفى كمال محمد ، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات إدارة- عولمة - اتخاذ قرار ، ط1 ، بيروت ، رأس النبع ، 2012م.
46. نصر إياد ، سيكولوجية إدارة الأزمات، ط1، الاردن، دار الخليج، 2015م.
47. ¹نصرالدين عبد القادر عثمان ، مدخل إلى العلاقات العامة و الإعلان ط1 ، عمان الأفاق المشرقة ، 2011 م .
48. يوسف كوفي مصطفى ، العلاقات العامة ، ط1 ، عمان ن، دار الحامد 2015 م .
49. يوسف محمود ، جنيد حنان ، إدارة و تخطيط العلاقات العامة قاهرة ، التعليم المفوح ، 2000 م .

أطروحات ور سائل جامعية

50. زينات موسى مسك ، واقع الأزمات في المستشفيات قطاع عام في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة أم القرى، 2010/2011م.

51. هامل مهدية ، العلوم التنموية و تسيير الموارد البشرية ، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، دراسة حالات لوحدات من المؤسسات الصناعية و الخدمية جامعة قسنطينة 2009/2008م.

ملاحق

ملحق رقم 01

دليل المقابلة:

أولاً: بيانات أولية:

1. السن:.....

2. المهنة:.....

3. الشهادة العلمية المحصل عليها:.....

المحور الثاني : حول العلاقات العامة

ما هو موقع العلاقات العامة في المؤسسة مستالاند؟

.....

4. ما مدى تمتع العلاقات العامة بصلاحيات داخل المؤسسة مستالاند؟

.....

المحور الثالث: حول الأزمات

5. ماهي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة مستالاند؟

.....

.....

6. ماهي أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمات داخل المؤسسة مستالاند؟

.....

.....

7. عند وقوع أزمة ماهي الإجراءات التي تعتمدون عليها في جمع المعلومات؟:

.....

.....

8. كونك أحد الموظفين داخل مؤسسة مستالاند ما هو الدور الذي يسند لك عند وقوع

الأزمة؟:

.....

.....

المحور الرابع : حول العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة الأزمات

10. ما هو دور العلاقات العامة وتخطيطاتها في إدارة الازمات داخل مؤسسة مستالاند؟

.....
.....

11. ماهي أنواع تخطيطات العلاقات العامة التي تعتمدونها في إدارة الأزمات داخل مؤسسة مستالاند؟

.....
.....

12. كيف تتم عملية اتخاذ القرار المناسب عند وقوع الأزمة داخل المؤسسة؟

.....
.....

13. بعد الخروج و التخلص من الأزمة هل تحتفظ المؤسسة بتقرير مفصل عن كامل أحداث الأزمة؟ ولماذا؟

.....
.....

14. كونك أحد الموظفين في هذه المؤسسة ما هو تقييمك لدور الذي تقوم به المؤسسة في إدارة الأزمات؟:

.....
.....